克劳士比经典译丛

经营有术

——使事情发生的艺术

[美] 菲利浦·B·克劳士比/著
田风辉/译

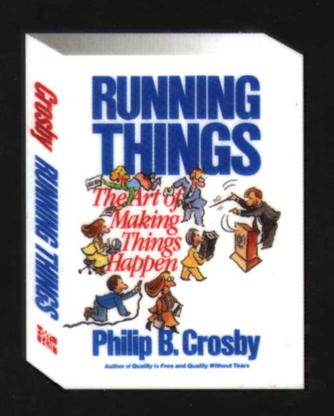
RUNNING THINGS:

The Art of Making Things Happen



经济科学出版社
Economic Science Press





"管理者花上半天时间摘录克劳士比的书籍，将会发现他或她所花费的时间是最有价值的投资。"

—— 美国《商业周刊》杂志

"克劳士比，美国质量福音的传道者，20世纪最伟大的管理思想家。他引发了美国企业界的质量革命，并让他们分享他永恒的理念。"

—— 美国《时代》杂志

"……所有宗师中的质量人神，没有谁能像克劳士比那样能激起人们对质量的狂热……克劳士比的客户名单列出来就像美国的成功企业名录，其中的一些公司，包括通用汽车、米利肯和PPG公司都赢得了克劳士比自己的质量奖——质量迷奖。"

—— 美国《商业周刊》杂志

"克劳士比的观点非常简单明了：第一次就把事情做对。这早已经传遍全球，世界也因为它而变得更加美好。今天我们很难发现糟糕的汽车或其他产品，就得益于克劳士比。"

—— F·T·蒂姆·邓力维
ITT公司前总裁


ISBN 7-5058-3781-8
9 787505 837812 >

ISBN 7-5058-3781-8
F·3085 定价：48.00元

经营有术

——使事情发生的艺术

〔美〕菲利浦·B·克劳士比／著

田风辉／译

克劳士比经典译丛



图书在版编目（CIP）数据

经营有术：使事情发生的艺术 /（美）菲利浦·B·克劳士比著；田风辉译．—北京：经济科学出版社，2004.5

（克劳士比经典译丛）

书名原文：Running Things：The Art of Making Things Happen

ISBN 7-5058-3781-8

Ⅰ．经…　Ⅱ．①克…②田…　Ⅲ．企业管理
Ⅳ．F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 089472 号

经营有术

——使事情发生的艺术

［美］菲利浦·B·克劳士比/著

田风辉/译

经济科学出版社出版、发行　新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号　邮编：100036

总编室电话：88191217　发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天津新华印刷一厂印装

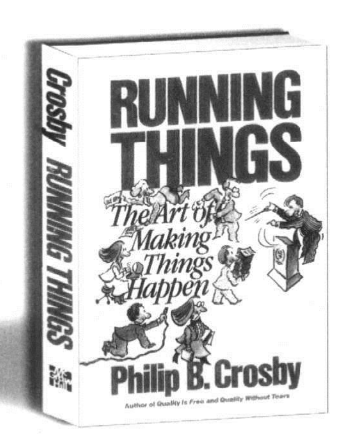
690×990　16 开　20.375 印张　230000 字

2004 年 5 月第一版　2004 年 5 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3781-8/F·3085　定价：48.00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）



RUNNING THINGS

The Art of Making Things Happen

Philip B . Crosby

克劳士比经典译丛

Selected Works of Crosby





作者简介

Selected Works of Crosby



作为最伟大的管理思想家之一，菲利浦·B·克劳士比（Philip B.Crosby）拥有五十余年亲历亲为的质量管理和企业经营经验。他发起了一场唤醒美国商界质量意识的革命，并让全世界分享他永恒的理念与远见卓识。在克罗斯莱公司，他确定了质量的定义；在马丁公司，则创造了“零缺陷”的概念；而在ITT公司，则把源于工业的质量管理思想和方法应用到了所有的工商业组织。他创立了克劳士比学院，从此这种福音便以16种语言在全球传播，“质量教父”也非仅仅是对他的尊重。从天真的学生，到经历战火的海军战士；从基层技术员，到高层副总裁和CEO，他让华尔街动容，并创造了一批百万富翁。同时，他又是一位讲故事的高手，他写了十余本管理著作，每本都畅销，以至于他的名字就等于畅销。

美国《时代》杂志称他为“质量福音的传道者，本世纪伟大的管理思想家”。

美国《奥兰多哨兵报》说：克劳士比“改变了美国人做人做事的方式”。

美国《商业周刊》杂志撰文：“所有宗师中的质量人神，没有谁能像克劳士比那样激起人们对质量的狂热……”

美国《今日培训》报说：“克劳士比持续地占据着质量管理领域的支配地位。搞质量管理，不懂克劳士比将是件不可思议的事情。”

他说自己的成功实际上就是在不同的时期处理各种关系的成功。但成功并不能代表他的一切，创造幸福的人生才是根本。本套丛书将会为中国梦想成功的人们带来充满传奇的财富体验！

图字：01－2001－4220

丛书总序

“质量人”（Quality Man）本是上一个世纪的词汇，但在21世纪却越来越成为一个具有符号性的、张扬出质量新概念的词语。其实它更是一面旗帜，因为在它的下面聚集着充满激情与尊严、努力追求质量真谛的卓尔不凡的一群人。他们感受着新与旧的更迭交替，体验着传统智慧与时代文明的碰撞。他们有烦恼，也感到愉悦；有忧患，也有希冀；有失落，更有冲动……

圣哲柏拉图曾把世间大多数人的生活方式比做像一群久居洞穴的囚犯那样，长期被假象和现实的阴影所蒙骗；他们生活在自己用错误的假设编织的世界里，无法看到事情的真相。而那些敢于挣脱枷锁、奔向洞外，把真理带给洞中同伴的人，是伟大的，同时也是痛苦的和不被理解的。但他们挣脱的是枷锁，获得的是真理。他们用勇气与恒心，走在获得意义与成就感的真实的道路上。他们，就是质量人。

从1984年BBC为克劳士比拍摄了一部《质量人》电影开始，全世界第一次了解到“质量人”的概念和生活。“质量人

生”的序幕也从此正式拉开。

当哥白尼推翻旧论，重建新的宇宙体系时；当尼采说“上帝死了”，颠覆传统智慧时；当克劳士比提出“零缺陷”，对质量界当头棒喝时，他们已经将新世纪的火种交到了质量人的手中。经历过三四次时代浪潮的涤荡，人们的生存状态已经从不确定走向确定，从原初蒙昧状态经过技术化、数字化的生存方式，历史地进入了质量化的“零缺陷生存”的诗意的栖息状态……

作为质量人的教父，克劳士比不仅用他的眼睛和头脑洞穿质量的洞穴，更用他的心与笔演绎质量世纪的福音。在他的书中，你能够感受到的是强烈的生命意志和对幸福的冲动，而决无晦涩术语和镜片后迷茫的神色；身感体受、一语中的，行文间迸发出省思的诗意，墨香中洋溢着愉悦的哲理；它们是现实生活的写真集，更是管理世界的启示录。因此，深刻地影响着全球工商界领袖们的头脑与言行也就是自然而然的事情了，而成为管理畅销书，只不过是英雄胸前再多一块奖章而已。

由于版权的原因，我们只能出版克劳士比的部分著作，不能不引以为憾，但庆幸的是，它们都的确称得上是经典，这对于中国读者，不啻为一种福音与天籁。从时间的顺序来说，《经营有术——使事情发生的艺术》（1986）是专门为那些正在创办企业或正在为已经创办的企业付诸心血的人们而写作的，有“企业家指南”之美誉；《来谈质量——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题》（1989）是菲尔利用住院的闲暇把在质量学院与学员对话的录音整理成书的，是一本充满趣味的“质量对话录”；《领导——成为一名执行官的艺术》（1990）则采用小说的形式展示出一名成功的领导者所必须关注的变革主题——财务、质量和关系；《质量再免费——如何在不确定的时代把质量确定》（1996）是菲尔站在新的发展时期对质量

的基本概念与方法的重新思考、重新定位，用ITT公司和PCA公司的实例具体地阐明了“质量免费”；《领导法则》（1998）是应著名的沃伦·本尼斯（Warren Bennis）教授之邀而为21世纪的领导者写作的，该书颇具散文的神韵而又具学术的深度，被誉为清新实用的“未来领导者必读的指南”；《我与质量——零缺陷之父的生活体验》（1999）是菲尔对自己风风雨雨40余年质量历程的总结，他用活生生的教训贯穿生活事件和事业的里程碑，使阅读成为一种面对面的轻松体验，从而分享他浅显而深奥的人生智慧，更加深刻地理解“质量人”的真谛。

此时此刻，当我们与时俱进地站在中国深刻社会变革的浪尖，我们真切地感受到了现实与未来的激情遭遇和八面来风。走出自闭的洞穴吧！砸掉桎梏的枷锁吧！让质量的“诚信”之阳光照射进来，让文化的雨露滋润心田……毕竟，管理者创造的产品就是创建一个“可信赖的组织”，这是他们生命中基本的意愿。质量人的使命就是要帮助他们实现这个目标。这是历史赋予我们的使命。

我们每一个质量人都应该认识到自己肩头的重任，扔掉小我，融入大我，在质量哲学的引领下，“铁肩担道义，妙手著文章”；与管理层一起驾船远航，经受市场竞争的风浪，感悟“路漫漫其修远兮”式的悲壮，拥抱“日出山花红胜火，春来江水绿如兰”的胜景……

质量人，以质量为使命，创造幸福人生。

如是，吾心足矣。是为序。

杨钢

2003年1月8日

于克劳士比中国学院总部·北京

前言

担当领导者的艺术

当我还在西弗吉尼亚州惠灵（Wheeling）的伍兹代尔（Woodsdale）小学就读时，也就是黑板粉笔时代和计算机应用时代相交替的时期，我就已经开始意识到有一些人可以担任领导职务，而另一些人则做不到。

校长走入房间，于是在片刻之间所有人都开始按照她的意图而开始从事自己的工作。她并没有明确地给出指令，也没有指指点点，所有的事情似乎都在自然而然地进行着。我们心情愉悦地加入了队伍并开始参与各项工作。在教师中却很少有人能够做到这一点；他们必须依赖于某种权力，而且这种权力也并不总是能够发挥作用。

在海军服役期间，我开始意识到尽管在军衔上每一个人都超过了我，但是有些人在办某些事情的时候却无需借助任何头衔。而在另一方面，对于另外一些人来说，军衔却也起不到任

何的帮助作用；由于某种原因他们总是无法很好地对待这种权力。在这一方面，事情的成败似乎并不仅仅是相关个人在相关问题上拥有多少知识的问题。其中还有很多个人因素在发挥作用。

从那时起，在领导才能的天生性问题上，我的观点始终没有发生过太多的变化。在我的历任老板中，有很多都被认为是卓越的成功人士。在私人生活中，除了牧师之外，我曾经在教堂中担当过所有可能的角色。我甚至在若干个场合中弹奏过手风琴。在市民俱乐部、艺术支持活动、基金筹集活动、小联盟(Little League）等社会活动中到处都可以看到我在发挥引导和领导作用时的身影。当有人提出要在我们的临近区域建造一个新的下水道系统时，我甚至为此发起了一场抗议活动。

我们任何人都要做这些事情，它们都是我们社会生活的组成部分，而最重要的是它们可以给我们带来身心的愉悦。各种不同经历并没有改变我的观点，那就是一些人能够推动事物的运转，而另一些人则做不到。我过去认为这是一种内在的东西，来自于某种遗传因素。但是我现在的观点是只要个人愿意为之付出努力，他就可以通过学习来掌握这种领导才能。有一些人天生就具有领导才能，而无论他们是否想成为领导者。而我们中的其他人则必须更多地讲求方法。

我之所以会产生编写这本书的念头，其起源是在佛罗里达州温特帕克（Winter Park）质量职业培训班结束之后，在走廊里与学员进行的一席谈话。当时我们谈到了如何在一个公司中树立质量观念的问题，其中一位经理级学员不安地说自己的主席肯定不会喜欢将要采取的那些措施。根据他的介绍，这位主席是一位具有隐士倾向的金融专家。在我与这位主席所进行的长达一个小时的私人谈话中，他的洞察力、同情心以及朴素的聪明才智都给我留下了深刻的印象。但是在面对职员的时候，

他原来的整个人却立刻消失得无影无踪，取而代之的是一个冷酷、呆板、咄咄逼人的独裁者形象。

这样一个人能否向公司员工解释质量要求，对于这个问题，我们所有人的心中都感到没有把握。

然而，当事到临头的时候，他的反应却相当不错，并出色地完成了本职工作。为了达到这种效果，我不得不向他解释在我看来什么称得上是问题，以及我认为应该采取什么样的应对措施。在这位主席彻底理解之前，他的问题数次向我的能力极限提出了挑战。他确实没有意识到在推动事物运转的工作中，他本色的自我比他一本正经的做法要有效得多。

很早的时候，我就清楚地认识到每一件事情都要有具体的负责人。游泳池要有救生员，课堂中要有一名教师，冷饮店要有一位店主，我们的家庭中要有一位妈妈，我所工作过的地方都有一位老板，说到这里你应该已经了解其中的意思了吧。

在特定的场所中，这个人将决定我可以做什么，不可以做什么。尽管在多数情况下让我感到舒适并且让我感到受到了很好的照顾将会给他带来好处，但是无论如何那个地方由他们说了算。

在我多年的工作经历中，我越来越明显地感觉到为某个组织（Organization）赋予基调、制定规则并推动该组织发展的都是它的主管人。这些组织有的会开花结果，而有一些则会凋零。例如，在教堂的各种群体活动中，尽管管理者和被管理者都是志愿者，但是就在那些相邻的房间中，有的成功了，而有的则以失败而告终。

领导者具有某种特殊的东西，我在海军服役期间的经历可以为此提供充分的证明。我在舰艇上的生活绝对称得上是一种享受。我们都喜爱在船上的每一分钟，船长不断地向编队中的其他人员点评我们的表现，而我着实地把海军当作了一个轻松

的职业。之后，来了一位新船长。

所有的事情在突然之间都发生了变化。在生活和工作上，这个地方都让人感到了压抑。任何事情都得不到肯定，所有事情都不曾正确过。直到被证明是无辜的之前，我们的心中一直在愧疚，而之后就又开始怀疑在这件事情上是否有失公允。那是一段可怕的经历。

作为管理咨询公司的一名领导者，我有幸与很多公司的高级管理人员进行了密切的合作。这些公司中有的规模庞大，而有的则比我们的公司还要小。

大型公司中存在着复杂的组织结构，而这些组织结构都在时刻发生变化，其存在的时间甚至比相关的文件所存在的时间还要短。很多小公司根本就没有正式的组织结构。然而，在所有的案例中，人们却都清楚地知道应该由谁来推动事务的进程。

在我与这些人打交道的过程中，他们个人为事务运转过程设定基调的方法给我留下了越来越深刻的印象。我开始留意观察与我打交道的各种组织：小型商业企业、专业人士和自愿者团体等。我发现这种方法无时无刻不存在。

于是，我开始就这个话题撰写案例和论文，并最终做出了编写这本书的决定。在完成《质量无泪》（*Quality Without Tears*）一书的写作之后不久，我又做出这样一个决定，对此我的家人并没有感到太多的意外——他们声称当我投入写作的时候，我会变得有些痴迷。这也许是事实。

领导能力是一个令人着迷的话题；人类的整个历史都是围绕着它而发生的。如果世界上没有国王和其他的国家首领，那么图书馆可能将只有电话亭那么大。莎士比亚还有什么好写的呢？

但是领导才能同时也是日常生活中的一个实用性工具。我

们所有人都在某些方面发挥着领导作用，即使是每天晚上牵着不太情愿的宠物出去散步，那也是领导才能的体现。如果在自己的工作中缺乏效率，我们是无法为此找出任何理由的。

本书的读者对象并不是大型组织机构的领导者，不是国王，也不是总统。从很大程度上来讲，这是因为他们并不需要在这些事情上寻求建议。在写作过程中，我所面对的主要是控制着下列一些事物的平常人：一家店铺、一个教派群体、一次基金募集活动、一支童子军部队（Scout Troop）、一个公寓住宅联合体（Apartment Complex）、一个购物中心、一家法律事务所、一个家庭、一所公园以及其他任何涉及人群和目标的事物。

本书中所涉及的人物形象都出自于我的凭空虚构，同时也是我在这几年中所积累经验的一个综合。正如我们在质量学院中所使用的历史故事那样，创造它们的目的都是为了为学习提供方便。

成为成功的领导人的关键条件之一就是要能够安排出一定的时间，坐在一边进行一些阅读活动，并拓展相应工作的知识面。能否做出安排以便实现这一目的，是我们在孩童时期所经受的第一次考验。那些能够不断学习的人将不断地取得进步。蚱蜢和蚂蚁的故事应该时刻保留在我们的记忆中。

我始终认为自己是一只喂养在壁橱里的蚱蜢，我认识到蚂蚁能够渡过严冬并可以再次辉煌，而蚱蜢则在每年中都要从零开始。从实用角度出发，我给自己披上了蚂蚁的衣衫。

我希望借此机会对我的助手戴比·艾弗特（Debbie Eifert）表示谢意，是她帮助我为这项工作安排了一切事务；同时还有雪莉·西尔伯特（Shirley Silbert），她完成了这本书的文字处理工作。她们是如何完成了这些工作的，我恐怕将永远不得而知了。

比尔·萨宾（Bill Sabin）是我的编辑，他永远保持着耐心而且总是十分注重实效，到目前为止他已经在三本书的著作中为我把握了方向。他不但是一名成功的作家，而且同样也是一名成功的编辑，因此除了表示自己的敬意之外，我觉得无以回报。

菲利浦·B·克劳士比

兰丁斯（The Landings）

佐治亚州萨凡纳（Savannah，Georgia）



责任编辑
王　茵

装帧设计
王可春
张卫红

版式设计
戴小卫

责任校对
徐领弟

技术编辑
潘泽新



——《克劳士比经典译丛》
之《经营有术——使事情发生的艺术》

无论您是想管理一支童子军还是一家国际化的公司，菲利浦·B·克劳士比的这本著作都可以向您揭示在广泛的背景之下使事情发生的方法，其中包括了如何达到目标，以及如何使项目取得成功。

在叙述自己的观点的时候，克劳士比力图采用一种有趣和富含信息的方式，他向我们讲述了应该如何去领导一个团队或组织机构，如何制定清晰的目标，并带领其走向成功。他描述了一个领导者必须做哪些事情，以便让每一个人都知道组织机构对他们所抱有的期望。此外，他还向我们揭示了领导者应该如何创造一种环境，以使员工都乐于努力工作。

本书中充满了言简意赅的建议，它在以下几个方面向您提供了实用性的指导：

* 如何提高生产效率并降低员工流动率；
* 如何帮助具有创造性的人才完成成长过程并走向成功；
* 如何减少您在文书工作中所花费的时间；
* 为什么说委员会是一种很好的管理工具；
* 为什么每个人都应该有一个头衔。

因为整个组织机构的基调是由它的领导者所确定的，所以克劳士比向我们展示了应该如何在"树立典型"以及人员教育等方面建立一种连续的过程。他论述了应该怎样按时让事务得以运作并有利可图；如何就每一个行动都采取循序渐进的方式；如何制定一些指导方针，以便为将来的所有活动提供一个基础。

成为一名成功的领导者应该具备哪些条件，在这个问题上克劳士比推翻了过去的很多荒诞观点，并提供了一些技巧，以便能够让人们感觉到自己是正在发生的事情中的一个组成部分，从而使事务运作的成功得以保证。如何确定是否到了应该有所改变的时候，以及采取什么样的处理方式才可以遭受尽可能少的痛苦，在这些问题上他也为我们做出了解答。

本书中包括很多奇闻轶事、案例以及寓言故事，它们以生动形象的方式向人们介绍了，为了达到目标管理者所应该采取的各种步骤。克劳士比通过一个虚构的"GNU公司"戏剧性地表达了自己的观点。在这个故事中，一位经理人将作者所列出的各种原则都付诸实践，并且最终也确实成功地使事务顺利运作。

无论是文化、宗教、慈善和社会组织机构中的领导者，还是商业企业中的管理人员，也无论该组织规模是大还是小，只要在发挥领导作用的过程中遵循了克劳士比所提出的具有常识性的建议，他们经营事务的能力就会得到显著的提高。

1. 质量再免费
——如何在不确定的时代把质量确定

Quality Is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times

2. 来谈质量
——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题

Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Phil Crosby

3. 领导法则

The Absolutes of Leadership

4. 我与质量
——零缺陷之父的生活体验

Quality and Me: Lessons from an Evolving Life

5. 经营有术
——使事情发生的艺术

Running Things: The Art of Making Things Happen

6. 领导
——成为一名执行官的艺术

Leading: The Art of Becoming an Executive

第1章

组织机构存在的目的

The Purpose of an Organization



交响乐队有什么作用？

琼斯·贝尔·贝尔林斯公司（Jones Ball Bearings Company，Inc.）为什么要存在下去？

银行可以为社会做出什么样的贡献？

童子军的情况又是如何？还有小联盟（Little League）？联合上诉组织（United Appeal）？全国教师协会？仅美国就有5.8万个左右的协会组织，400多万家中小型商业企业，其中还不包括分布于全国各地的志愿者组织、众多的教堂、大学院校等组织。

所有这些组织机构存在的目的是什么呢？对于公司来说是为了创造利润吗？是为了行善积德？还是为了推进某种福利？如果可能，它们之间会存在什么样的共同之处呢？

当某个组织的管理者对该组织存在的目的进行描述的时候，他的话语经常让我感到十分可笑。当然，这些组织都会做出一些明显的贡献，而这些管理者对此所做的描述也都是完全正确的。但是他们却都偏离了关键的一点——也就是为什么大多数组织的管理情况没有他们所能做到的那么好。

关键问题是组织机构的目的是要帮助人们更好地生活。人们要承担一些义务，然后获得供应并接受服务，而这些又向人们提出了挑战并提供了支持，而生活的必要性正在于此。

一个极其普通的人所能接触到的组织机构总共有多少个？其数量大得让人难以置信，其中有一些我们要为之工作，对于其他一些我们则是其中的成员之一，而绝大多数都是在为我们提供着某种服务。

我们所需要的一切都来自于某个组织：住宅、床垫、被单、地毯、浴衣、电力、咖啡、化妆用品、理发吹风机、早餐、衣物、报纸、办公大楼、餐馆、零售店、计算机、打字机、书籍、钢笔、书桌、电热器、空调机、人行

道、律师、医生、牙医、出租车、公共汽车、地铁、汽车、汽油、杂货店、电视、收音机、剧院、交响乐、皮箱、飞机、旅馆、轮船等等——在某些方面为我们提供服务的组织有数千种之多。

除此之外，在另一些组织中，我们还是其中的成员之一，这指的是我们所加入的一些组织。这类组织对我们的生活所起到的直接作用要大得多。

我们的雇主使我们与一些常见的群体产生了关系：保险公司、养老基金、信用合作社、公司社团组织、行业协会，当然还包括建立和终止各类关系的组织章程。

在这之外，我们还要加入一些组织：教会（在教堂内部还有唱诗班、礼拜日学习班、服务委员会等）、家庭教师协会（PTA）、夜校、高尔夫球俱乐部、网球俱乐部、健身俱乐部、汽车俱乐部、桥牌俱乐部、医院志愿者组织、慈善团体、保龄球队、垒球队、园艺俱乐部、扑克牌俱乐部、投资俱乐部等等。而其中每一个组织又可以建立分支机构。

除了上述的所有组织之外，为了便于生活中物质需求的满足过程，我们还必须与更多的一些组织发生关系：银行、协会、经纪人组织、人寿保险公司、管道工人、垃圾处理公司等。

影响我们生活的组织有很多很多，而且任意两个人所列出的清单可能都不会完全一样。这些组织如何为自己定位，这会对我们生活的充实性和快乐程度产生很大的影响。如果它们只在一个方向上下功夫，例如一心只想着创造利润，那么它们就不太会关心我们通过这种关系而最终能得到什么。于是我们会采取以牙还牙的做法，而整个群体将因此而遭受痛苦。而在这个过程中，所有关联方可能还会纳闷为什么别人就是不喜欢自己。

一个管理有方的组织与一个苟延残喘的组织之间的区别之处在于是否具有多维的领导能力。创造效用之后才可

能取得成功，而前者的发生则需要具备一个必要条件，也就是人们必须理解为了推动事务的发展必须具备什么条件。

一个有用的组织可以在一种欢乐、令人满意的氛围中建立起来，并进行经营活动。与“在沙地上推动保险箱”的日常感受相比，其工作量要小得多。走向成功之路的首要条件是必须记住一点，即任何组织的目的都是要为人们的生活提供便利。一家公司如果能够认识到这一点，其结果将是显而易见的。

“这里的工作环境真是太好了。如果有必要的话，我宁可什么都不要也要到这里来上班。”卡罗尔（Carol）说道。

“他们到底都做了些什么，值得你如此的赞不绝口？我觉得你似乎十分忙碌。”

“忙碌这个词不太确切。很多时候我都觉得有些应接不暇。但是我们所有的人都一起工作，而各项工作也都能够按时完成。这是一家处于成长阶段的公司，而我们对自己的工作也都十分重视。”

“工资和福利待遇怎么样？与同行业其他公司的水平是否具有可比性？”

“当然具有可比性。事实上，我想我们的待遇比其他公司还要稍微高一些。在月度的公司会议上，我们有一份报告，该报告中的数据显示我们的福利水平相当于工资支付总额的35%，这一数值超过了其他大多数公司的支付水平。而且每一年，我们公司还以税前利润的一个特定百分比以及根据个人在公司成果中的贡献为基础，向员工发放效绩奖金。”

“听起来十分慷慨大方。那么公司是否有钱可赚？”

“去年税后利润率是12%，而且在上一年中我们还组织了3次不同的短途旅行，其中包括一次正式的奖励性晚餐。这些活动给我们带来了无穷的乐趣。”

“你个人的情况又如何呢？”

"嗯，最近我和我丈夫刚买下了自己的第一处房屋，孩子们在托儿所中也过得十分愉快——公司同样也帮助支付这些费用——而他正利用晚上的时间攻读硕士学位。"

"在负担了如此多的福利支出，支付如此高的工资之后，一家公司怎么还能够创造出 12% 的税后利润率呢？这有些令人难以置信。其中是否有特殊的原因呢？"

"总裁说最关键的财务度量指标是员工的人均销售收入（Revenue per Employee）水平。如果这一平均值足够高，那么我们就可以保证在完成我们所想做的一切事情之后，还可以照顾到股东的利益。如果观察一下我们同行业的其他公司，你就会注意到它们的员工都比我们公司的多，而且它们员工的工作水平也没有我们那么好。我们的工作态度十分严谨，因而我们很少犯错误。"

"这是不是你们更加努力的结果？听起来你们最终会被搞得筋疲力尽似的。"

"哦，我并不认为我们比其他公司的员工更卖力。但是我们确实在培训上花费了大量的时间，而且我们在制定规章制度方面也投入了大量的精力。我们专门建立了一个规章制度委员会（Procedures Committee），所有人都可以提意见，因而我们所有的工作方式都是经过全体同意的。通过这种方式，我们彼此之间产生了依赖关系。"

"如何保证每个人都能得到足够的业务信息呢？我曾经听人说起过这样的做法，但是在我看来，由于现实生活中信息的不充分性，这种方式应该是很难得以推行的。"

"我们首先找出制定规章制度的目标应该是什么，然后再落实成文字。只要你抓住了问题的关键所在，那么就不会有太大的难度。在这个问题上我们具有很强的专业性，因而与我所在的其他群体不同，在这里我们不会出现任何的争吵。"

"你是如何定义'专业性'（Professional）这一术语的？"

“这非常简单。看到我桌子上的那堆胡桃了吗？它是我的笔架，在上面还雕刻着一个词，而它正好表明了‘专业性’的含义：ADEPT（Accurate，Discreet，Enthusiastic，Productive，and Thrifty），分别代表着精确、审慎、热情、富有成效和节俭。在进入公司的第一天，每一个人都会从主席那里得到这样一个雕刻着ADEPT字样的笔架。它的作用确实很大。”

“如果让你给那些将要在某个组织中承担起领导职责的人提一些意见，你会说些什么呢？”

“己所不欲，勿施于人；帮助每个人努力工作并取得成果。”

“所有的这些都是说起来容易，做起来难。然而，我很高兴地看到所有的事情在你那里的运转情况都十分良好。”

并非所有组织的领导工作都是一件简单的事情。领导者必须为事物的运转方向开辟一条道路。在某些时候，不恰当的办事程序将产生根深蒂固的影响，其中的原因就在于没有人愿意打破先例。以全国图片悬挂协会（National Society of Picture Hangers，NSPH）的情况为例： 5

主席用小勺敲击着玻璃杯，这是唤起注意的一种传统做法。底下的窃窃私语随之而逐渐平息下来，这位主席微笑着面向与会者。

“我很高兴地宣布NSPH的季度董事会会议现在开始。今天的第一项议程是请我们的新总裁埃勒里·威尔逊（Ellery Wilson）先生为我们讲话。

“正如我们所知道的那样，埃勒里先生在NSPH工作已经有20个年头了。他是我们最远见卓识的成员之一。提名委员会要求埃勒里先生在繁忙的工作之余抽出时间来承担这项工作。

“他提出只有在董事会为他的工作提供支持的条件下，他才会接受这一任务。我们已经保证将会提供这样的支持。（鼓掌）

“目前 NSPH 的处境不太好。‘自己动手制做’（DIY）的风潮仍然是我们的经营活动所面临的一种冲击。人们往往只是随便在墙上钉一个图钉，就可以把图片挂到任何地方。对于我们的成员所遵循的那些专业性要求，他们根本就不予考虑。

“我们必须采取一项大的举动，否则我们的协会以及我们的职业将会像恐龙那样遭受灭顶之灾。现在请我们的总裁讲话。”

埃勒里先生站起身来，董事会成员鼓掌表示欢迎，并说了一些鼓励的话语。主席摆了摆手，坐下来准备听取总裁的讲话。

“谢谢大家的欢迎，”埃勒里说，“我们目前的状况确实困难重重。在一段时间以来，我一直担心我们的职业可能正处在危险之中。悬挂图片一直是我生命的全部，而且我也想确保我的孩子们可以有机会成为 NSPH 的成员。

“我认为我们必须克服 3 个难题。我想首先向大家列出这 3 个问题，之后我将向大家介绍相应的措施建议。我们的时间已经十分有限了。”

一位成员举起了手。“埃勒里先生，我不愿意打断你的讲话，但是我需要向主席先生提一个问题。在进行一项新议程之前，我们是不是首先应该在前一期的会议日程中做出批准呢？”

主席瞟了他一眼：“我想是这样的，但是我觉得这是一个生死攸关的问题，立刻切入这个问题更具有重要意义。”

“程序规则已经十分清楚，忽略这些规则的做法是十分不恰当的。”这位成员回答道。

“既然我们已经这样开始了，我们就应该这样继续下去，”主席说道，“我们将在会议结束的时候赶上进度。”

“我抗议，”另一位成员说道，“如果我们连自己的议程都不遵守，我们将会一事无成。”

“之后我们会有充足的时间的，”主席大声地咆哮道，“先让埃勒里先生发表完自己的意见。”

埃勒里先生点点头，之后再次就位。

“正如我所说的那样，我们需要在3个领域内采取措施。首先，公众们对我们一无所知。装潢工人和建筑师知道我们的存在，但是公众们却不知道。我觉得我们有必要进行一些广告宣传。我私下里与两家广告代理公司进行了非正式的沟通，它们都觉得只要投入相对较少的成本，我们就可以完成一个有效的宣传计划。”

另一位成员再次举起了手。

“在没有征得财务委员会的批准之前，任何人都不能向外做出承诺。在广告方面，我们没有预算资金。”

“无论如何广告对我们来说是一种违反职业习惯的做法，”另一位董事会成员说道，“医生和律师都不做广告，而他们的生意却一直很好。”

“可是现在他们也开始做广告了。”

“但是这始终是一个未曾涉足的领域。如果我每天出现在电视上，向客户们解释为什么他们不应该在墙上钉图钉，这些顾客就会觉得十分不解。”

“在我所建议的广告计划中，我们将采取极为慎重的态度，”埃勒里先生说道，“这些广告将主要出现在那些面向家庭购买者的杂志以及零售行业报纸上。我们还没有谈及钱的问题，因为我知道我必须事先获得批准。但是这个问题也许可以在今天解决掉。”

“作为财务委员会的主席，我十分愿意为这一要求提供便利。在3个月之后我们将会举行下一届董事会。到那时你也许可以为我们准备出一份建议书，以备讨论之用。我们可以为下一个财政年度的预算提出某种建议。”

埃勒里先生惊愕不已。“我们可以在会后再讨论这个问题。现在先允许我继续介绍第二条。这一条与我们的户主授权体系相关。在我们最终为他们悬挂图片之前，首先

7

要求户主填写长达6页纸的表格，这种做法会引起顾客的不满。我建议终止这种填写表格的做法。”

董事会受到了震动，一片沉寂。

“这种表格是经过了仔细研究之后才确定下来的。我们想确保顾客具备支付能力，同时也要确保悬挂的图片数量足够多以便使各项业务有利可图。这是一项重要制度，不能仅仅因为你自己觉得不舒服就将之抛弃掉。”

另一位成员站了起来。“防止成员之中产生怪异的想法，这正是我们设立董事会的目的所在。你想做的另一件事情一定是更换协会的名称吧。”

埃勒里先生的脸上一阵泛红。“事实上这正是我清单上所列的下一个问题。我们的成员已经将业务扩展到了为多种家庭用品提供悬挂服务。将我们的名字局限在图片悬挂方面始终是一个问题。”

“但是这个名字我们已经使用了40来年。它对我们起到了很好的帮助作用。”

“我只是想利用这个机会把这个问题提出来，”埃勒里先生说道，“我的想法是我们可以成立一个专门小组，在各种备选名字中进行选择，并向委员会提出具体建议。”

执行秘书示意要发表意见。“相关规章制度中规定如果想要改变协会的名字，协会成员必须就此进行表决。在所有成员中，持支持意见的人必须达到2/3以上。在任何问题上我们的表决票也没有达到过2/3。因此改变名字将会是一件不太可能的事情。”

“主席先生，我建议我们回到议事日程上去，并就上次会议的会议记录进行一些回顾。”

“我支持这种建议。”

“建议对这个问题进行表决。”

主席看了一眼埃勒里先生，耸了耸肩，做出了放弃的样子。

"所有人都支持吗?"主席问道。

"支持,"与会者大声回应。

"有人反对吗?"他又问道。

"反对,"3位成员回答说。

"说'支持'的人获胜。我们将重新返回到议事日程的开始阶段。总裁稍候再发表演讲。"

8

"大可不必了,"总裁说道,"我想我应该回家去,看看有没有其他途径来扩展自己的业务。"

埃勒里先生的错误在于他认为董事会所关心的是如何提高图片悬挂业务量的问题。但是事实上,董事会成员所关心的却是如何在协会中保持权威性。

在执行工作的开始阶段,如果其假定条件出现了偏差,那么这项工作注定将会以失败而告终。

人们聚集在一起是为了达到某个目的;这正是我们拥有家庭、国家、公司以及所有此类组织形式的原因所在。在基本需求得到满足之后,这种组合的目的经常会被人们所遗忘。然而,如果能够重新向其成员描述一下这种目的,该组织机构在从事其他事务方面的潜力仍将是十分完美的。

"为人们的生活提供便利"包含了很多方面的特性。生活是教育、供给、工作和关系的最终产物。孩子们在家庭中得到了养护,在这个过程中他们将会掌握自己建立家庭的各种信息和技巧,与这种方式相类似,人们在正式的组织中也得到了类似的养护。

领导层为成员们做出了规定并提供了机会。如果领导层不这么做的话,其成员将会步入错误的轨道,而这个组织也将无法运转。



第2章

领导者的作用

The Role of the Leader



数年以来关于领导才能的著作已经有很多了。本书的目的并不是想取而代之。每一个组织机构都需要有一位领导者，而且通常情况下也确实有这么一位。在多数情况下，某个组织取得成功或有所欠缺的状态都是由这位领导者的有效性所决定的。 9

领导者会在组织机构中创造出一种生活风格（Lifestyle）。这一过程可以通过直接的正面作用而产生，也可以通过间接的负面作用而产生。不采取任何措施也可以产生一种生活风格。

在某些时候，人们根本就不需要领导者。例如，在1985年墨西哥城的大地震之后，人们立刻就投入了在废墟中挖掘被困人群并向其提供基本生活保障的工作之中。政府也尽其所能地迅速做出了反应，但是在各种活动被组织起来之前，人们已经自发地完成了大部分工作。

在领导工作取得成功的过程中，我从来没有听说过存在着什么防止失败的万能宝典。但是我却知道为此而必须要做的一些事情。生活风格可以产生一个成功的运作过程，而在建立这种生活风格的过程中，我们必须对事务进行筹备（Arranged），使之得以创建（Established），树立榜样（Exampled），进行事务处理（Handled）并使之得以完成（Done）。

难度最大的管理工作是对相关人员的参与情况做出假设的那部分工作。埃勒里先生认为NSPH的成员都致力于实现他自己所设想的那些结果，但是事实却并非如此。在很多将军的印象中所有的士兵都愿意依照命令去进行战斗，这些将军们因此而走入迷途。 10

哪些东西具有重要性，对于这个问题，每一代的父母都会震惊地发现自己的后代所持的观点与自己存在着很大的不同之处。

在商业环境中，领导者更加小心谨慎。埃勒里先生应该适当地利用领导权威，从而通过各种活动来制定一个章

程；之后他应该确定协会的目标以及具体实施程序。他应该确保所有的成员都把自己看作是该组织的成员之一，同时他还应该坚持实施某些措施，以便为评估工作打下基础。

他所想要做的一些常识性的工作被全体董事会成员完全忽略了，原因在于他们拥有一个完全不同的议事日程。他们想要做的就是依照规章制度办事，参加会议、控制事情的发展、领取报酬。而他却觉得这些有些令人难以置信。

显而易见错误出在他的身上。他违背了自己的管理规则，原因是他认为所有人都想做一些有价值的事情。他觉得自己可以扭转乾坤并可以把事情做好。他有必要对这个问题重新进行再认识。

为了使任何一项管理工作取得成功，应该采取的基本措施有若干条之多。不同的组织机构之间略有差异。经营一个家庭的难度要比经营一家大公司大得多；宗教群体、童子军、基金募集活动，它们各自都有一定的管理难度。

在我的职业生涯中，我曾经从事过各种层次的工作，其范围从初级技术员到首席执行官。其中的一个主要区别在于随着你的发展，失误的成本将会变得越来越高。其中一些失误是由于判断失误所造成的，但是对于绝大多数而言，其原因在于有些事情都被当成了想当然的事情。

公司经常会推出一些根本就没有销路的新产品。很多店铺开张时满怀希望，最终却因不被接受而被迫关门。一些房地产开发商搞得如火如荼，而同时有的则悄然灭亡。一些人在某种环境中会取得胜利，而在另一种环境中则可能会悲观绝望。成功中经常孕育着失败的种子。

11

在所有的经营活动中，一个共同的特征是它们都有自己的领导者，而不论其是兴还是衰。总要有一个人来负责整个事务的运转过程，而这种尝试活动是否可以取得成功，这个人将会产生最大的决定性作用。领导才能不是一

个纯科学话题，这种才能的很大一部分所依赖的东西都是一些无法说清楚的因素。

以大学的情况为例。尽管几乎每一所大学都在讲授管理学，但是它们却几乎没有任何的实践活动。在很大程度上，它们是在摸索前进，通常情况下它们离财务危机只有一步之遥。但是它们却生存了下来。

商业企业从大学中录用员工，而在存活期限上很少有哪个商业企业能够与这些“缺乏效率的”大学相媲美。然而商业企业仍然在努力地提高管理水平，而各种大学则在努力地进行教育、寻求生存之道。这是一件值得惊奇的事情。管理层们的各种努力活动是否都具有存在的必要性？

事实上，诸如大学、教堂和艺术画廊等组织形式之所以会存在下去并不断得到发展，其中的原因是人们希望它们这么发展。很少有人会关心史密斯床垫公司（Smith Mattress Company）是死是活，当然史密斯及其经销商不在此列。

当我说到教堂的时候，我所指的并不是宗教本身。我所说的是附近圣会中的那些成员，以及他们所使用的那些建筑物。一小群人是如何让自己的组织形式保持下来，并一直维持了这么多年呢？他们所知道的事物中有哪些是大公司所不知道的呢？

在本书中，我将对如何经营事务的问题从几个方面做出阐述，其中包括对领导者的考察以及对领导工作的考评。但是在这之前，我需要建立起一个适用于各种环境的基本框架。此举的目的并不是想向大家提供一个屡试不爽的领导体系。我本人也不大相信存在着这样的方法体系。如果存在的话，本书话题所带来的乐趣也就荡然无存了。

这种基本框架与其所引导的交通工具相关，比如说是一艘轮船或一架飞机。如果只是对摆动过程具有了控制能力，而这种摆动活动与其他事情却不存在任何的关联性，

那么这种控制力就不会具有任何作用。权威的称号以及显而易见的标志本身并不能产生任何的权威性。领导者利用它们去产生行动的具体操作方式决定了它们价值的大小。

我曾经为一家兼并了很多业务活动的公司工作。被收购公司的管理人员得到了很好的待遇，并且该公司希望他们能够继续留下来经营那里的一切事务。通常情况下，他们的薪酬水平都得到了提高，以便与母公司类似工作岗位的水平保持一致。除了额外的资本注入之外，他们还可以在众多的领域中得到专家的咨询意见。在多数情况下，生产力最终将得到提高，市场份额将扩大，总而言之是获得了成功。

在整个方案安排中，一个伴随的做法是人们通常会任命一名新的首席执行官。过去的老执行官被安排到董事会主席的职位，同时承担起一些较为模糊的公司职责。这种做法有效地消除了公司的残余控制力，而新的所有者则可以放手采取必要的改进措施。这样，从表面上看，这位前执行官坐的是同一间办公室，衣着装束没有发生任何变化，其收入较过去甚至有了很大的提高，但是实际上这个人对正在发生的事情已经失去了绝大部分的发言权。

也有这样一种情景，那就是执行官拥有一切可以获得的权力，但是他却几乎无法推动任何事务的运转。这正是埃勒里先生在 NSPH 中的经历。如果想要让某个组织正常运转，必须要有足够的人进行合作。在所需聚集的人员规模上存在着一个最低的限额。促使人们饱含热情地进行合作，这正是领导才能的核心内容所在。

第3章

筹备工作

Arranging

合作活动中的关键之处是要让所有的人都弄明白到底要在哪些方面进行合作。这需要具备一些特定的条件，这包括章程、目标、要求、敬业精神以及态度等。

13

章程（Charter）

交响乐队

我们将组建一支稳定的乐队，它将由专业音乐人士组成，这支乐队每年将举行两轮演出。交响乐队所需资金有60%来自于赞助和演出收入，而另外的40%来自于企业和居民的捐赠。交响乐队将由专业人士负责管理，并将在赞助者之中选举董事并组成董事会，负责进行监督工作。

社区清洁委员会

我们将在周边社区中建立一个清洁委员会，该委员会的作用是对通过各种途径进入街道和空闲场所的零星垃圾开展清扫工作。这是一个由志愿者所组成的组织，任何人都可以参与进来，而且它不会对任何人构成负担。

14

新产品

我们将致力于一种便携式头发吹风机的设计、开发和营销工作。这种吹风机的重量将少于2磅，可以装入便携式旅行包，配有易于识别的特殊包装，销售价格将不高于10美元，能够满足我们的毛利要求，并具有一定的吸引力。

有了这些章程，相关个人就可以对相应活动的预计结

果产生一种共识，进而组成一个团队。章程应该具备可度量性：

- 稳定的交响乐队
  - 专业音乐人士
  - 60% 的资金来自于赞助，40% 来自于捐赠
  - 由专业人士进行管理
- 社区清洁委员会
  - 零星垃圾
  - 志愿者组织
- 便携式头发吹风机
  - 重量少于 2 磅
  - 可以装入旅行包
  - 具有易于识别的专用包装
  - 售价低于 10 美元
  - 满足毛利要求
  - 具有吸引力

对于以上的各种特征，我们都可以进行审查，并可以通过图表表示出来。对于每一个成功的项目而言，都需要定期地针对进展情况召开评审会议，而上述的这些特征都可以作为这些会议的出发点。

马达系统不仅要有足够的功率来推动吹风机的运转，而且这种马达还不能够增加太多的重量以至于使吹风机超出 2 磅的重量限制，为了寻找这样的马达，技术开发人员要做出各种努力，而我们则可以对这种活动进行监督考察。

我们可以观察在不采用胁迫方式的前提下，有多少人会自愿加入清扫垃圾的琐碎事务中来。

15

我们可以对负责专业音乐人士鉴定及试听工作小组的工作情况进行跟踪，决定需要向多少人提供工作机会，以及需要从本市以外聘请多少音乐人士。在确定票价以及音乐场馆租用费的过程中，我们也可以参与进去。

有了一个明确的章程，这个组织就取得了获取成功的机会。第一次会议应该专门用于章程的起草工作，并在该章程的分发工作方面达成一致。

目标（Purpose）

交响乐队

目前我们这里的居民为了听交响乐需要走300英里的路程，而本交响乐队将为这些居民提供生动的音乐享受；它将为儿童们了解高档音乐提供机会；一些公司正在寻找先进的社区来扩展自己的业务，而交响乐队将会提升本市在这些公司心目中的地位。

社区清洁委员会

在我们社区中存在着穿行的人流，无论是行人还是车辆，他们都是废弃纸张、瓶瓶罐罐以及其他垃圾的来源。同时，一些居民经常将修剪下来的枯枝败叶倾倒在一些空地上。我们不可能期望市政府抽出力量来处理这些零星的废弃物。通过保持社区环境的清洁，我们可以起到劝阻更多乱丢行为的作用。我们必须自己来处理这件事情。

新产品

我们有若干种产品都是为旅行人士准备的，但是市场调研结果表明在消费者的眼中，我们的业务却仅限于护肤品以及化妆品的范围之内。头发吹风机将为我们提供一个进入其他更具活力的市场的突破口，同时将起到提升公司

形象的作用。如果得到认可，这种产品将会成为一次市场全面进入计划的突破口。

由此可见，章程的作用是把将要做的事情明确表达出来，而目标的作用则是向人们表明我们为什么要做这件事情。人们做任何事情都需要有一定的理由。很多组织机构认为只需完成他们分内的工作。从外表看起来，他们也确实这么做了，但是他们的这种活动都是在例行公事。除非他们能够理解在推动项目发展过程中自己所承担的具体角色，否则他们就不会全身心地投入这项工作。

任何人都想做出自己的贡献。他们需要知道的仅仅是人们期望他们做什么。在这一方面我十分羡慕现在的中学足球队中的球员们。他们可以通过电视节目观察专业球员是如何踢球的。每一场比赛都有专业人士进行讲解，慢镜头可以对著名球员在踢进一个球之前的各种动作进行详细的演示。

有了这种信息，年轻球员可以更多地了解应该如何去踢球。在我那么大的时候，很难找到具有帮助作用的相关材料。我们通过观察彼此的动作来完成学习过程，其结果是可想而知的。

当时我从来没有搞清楚的一点是自己到底应该满足什么样的要求。人们到底期望我做什么？教练们十分卖力地做着各种尝试，但是对于踢球这件事情他们知道的是如此之多，而我们所了解的却是如此之少，以至于彼此间的沟通都成了一件难事。高尔夫球的情况也是如此。每一年中我都会发现一些其他人在若干年之前就已经知道了的事情。

如果要求员工们“第一次就把事情做对”，那么他们就应该首先搞清楚这是一件什么“事情”。一旦了解这件事情，那么就有可能判断出需要具备什么样的工具，以及可能会需要什么样的帮助。

这里所说的“事情”是由各种要求所组成的。

要求（Requirements）

交响乐队

- 确定组织机构的总体计划。
- 确定对交响乐队成员的各种要求。
- 确定对交响乐的实质性要求。
- 建立赞助系统并使之投入运转。
- 建立捐赠管理和基金管理部门，并使之投入运转。
- 挑选专业管理人员。
- 挑选音乐人士。
- 安排音乐会场所。
- 制定并发放演出时间进度表。

尽管不一定严格地按上述顺序进行，但是所有这些任务却都必须得以执行。每一项任务都应该由一个委员会负责或者指派给专门的员工。所需要完成的第一件事情是要制定详细的任务目标，并决定每一个任务应该由谁负责完成。每一个人都应该了解自己的具体职责，而管理层则应该能够对各种进展情况进行跟踪了解。

提出要求的过程是一种交流过程，除此之外并没有其他目的。对于一项工作的某些方面，如果不将其明确地规定出来，人们就永远也不会针对它们采取任何的措施。对于各种要求，人们必须认真对待，否则这些要求根本就不会发挥任何作用。

敬业精神（Dedication）

当我们把对于某项任务所怀有的敬业精神作为讨论话题的时候，需要明确的一点是所有的项目之间都具有相通之处。领导者最重要的工作就是向所有参与者提供帮助，以便使他们达成共识，从而认识到自己对于该项任务具有重要意义，而同时这项任务对他们自己也具有重要意义。

我们并不能把这一点看作是想当然的事情。在前些时候，当太空计划开始启动的时候，我认为要让人们对质量投入更大的关注将会是一件相当容易的事情。毕竟这是一件人命关天的大事情。然而，不久之后我就意识到如果放任自流，这种质量意识很快就会烟消云散。我们必须不断地向所有人发出警告。你可以试着考虑一下，是否存在这样一种产品，当出现缺陷的时候它也不会给人们带来危害?

我们不应该把敬业精神当作是一种天生的事物。它需要人们进行安排、去养育、去修剪、去培养。为什么要从事该项工作，每一个人都应该从个人角度找出原因。

我曾经听见过管理层大声咆哮说："给他们工资就是让他们来工作的。只有做得好，他们才可以继续做下去。"这是一种过时的激励方式。对于一些人来说，工作的目的确实仅仅是为了挣钱，而他们也只钟情于金钱。只要街道对面的公司稍微提高一下待遇水平，这种人就会离你而去。（但是）在我所认识的人当中，只把眼睛盯在钞票上的人还没有一个真正实现过这一目标。而那些出于某种原因或拥有某种理想，并觉得必须将之付诸实施的人，则获得了真正的成功。事实上，这些人对于最终的（好）结果往往会感到大出意外。

有的人参加工作的目的是为了获得满足感、受到欣赏

并获得友谊。志愿者和专业人士的情况就是如此。员工们需要通过自己的工作来取得金钱报酬；这只是生活中的一个组成部分。但是这却并不是生活中最重要的组成部分。这一目的甚至都不在前五位之列。

如果人们决定致力于某项工作，这种工作就必须值得这些人进行投入，而这些人也必须觉得自己在这一方面具有特殊的才能。“除非由这些有价值的人来承担这项任务，否则这项有价值的任务将无法得以完成。”这种论断必须是别人真实的心声。自欺欺人的做法对于敬业精神的出现不会产生任何的帮助作用。

敬业精神来自于对工作的理解，以及对于个人努力的成果所产生的那种感受。一支交响乐队需要做大量实际操作性的工作，从各种事情的筹备到为听众指引座位。在这个过程中相关人员极易忘记自己的角色。

人们有的时候会应聘并接受一份支付工资但是却并不一定具有吸引力的工作。他们认为对于这种工作的热爱可以在之后的工作过程中产生出来。这就好比是娶了自己的一位朋友，并希望爱情生活能够随之而产生一样。有的时候可能会出现这种结果，但是通常情况下事情却不会如此发展。

志愿者组织具有一个优势，那就是很少有人是在不感兴趣的情况下参与进来的，参与者至少会对从事该工作所带来的社会地位感兴趣。

在进入某个组织之前人们都会猜测该组织中都会有哪些事情发生。他们到达之后，应该立刻给他们做引导工作，使他们了解真正运转着的是一些什么样的事务，而他们将要扮演的角色又是什么，这一点至关重要。引导工作必须在第一天中进行，而且必须有计划地、庄严地进行。这与海军训练营中的情况十分相似，正是在那里我和我的战友们学会了应该如何成长为一名海员。为此我们接受了数周的集中训练，在这个过程中我们总觉得没有出路。但

是最后我们却都顺利过关了。

新的员工或志愿者应该受到宾朋一样的欢迎，组织机构应该立刻给他们放映影片或幻灯片，以便使他们了解该组织机构的历史。必须使他们对组织机构的章程和目标有一个清楚的了解，而且这些文件应该包括在分发给所有新加入者的那些程序手册之中。

19

参观各种设施，与那些负责某些事务管理工作的人员举行会谈，那是引导工作中的一个重要组成部分。之后，应该安排新员工与他们的直接管理者进行接触，后者应该向前者讲解业务要求。在这里他们应该了解到一点，那就是在协助别人进行工作的过程中，自己的地位是举足轻重的。此时，他们所需接受的专门训练内容得到了解说。有人会教会他们如何去达到要求中的各项标准。

在吸收了所有这些信息之后，新加入者就会希望了解未来的发展趋势，以及伴随着这种发展趋势自己的个人机会又是怎样的。他们希望能够得到一些东西，以便能够拿回家向家人进行展示。他们应该分配到具体的任务，希望立刻投入到工作当中。需要真正意义上的工作。

敬业精神首先是针对组织机构本身而言的，而且如果对于各种事情的表述都准确无误的话，这种状况将会继续下去。但是如果组织的真实情况并非如此，建议在引导阶段最好不要刻画出某种胜任有余和十分富足的乐观景象来。告诉他们事情的真相，并让他们帮助对此做出改进。任何人都喜欢可以向别人提供帮助的那种感觉。

态度（Attitude）

关于积极态度的著作是那么的多，以至于我们每个人可能都想拥有这样的态度。事实上，我认为很多人的态度都是积极的；至少在周围的事物向他展示出这种态度的效

用之后，他最终会采取这种态度。

绝大多数领导层都表现出了消极的态度，其原因在于他们的定位是要保证不出现失败现象。不遭受失败并不等于取得了成功，这种状态暗含着某种退步的形式。我们想要做的是让所有的成员都对自己以及自己的组织产生一种舒适的感觉。我们希望他们都能采取积极的态度——这种状况可以带来更多的回报，并且可以带来更多的乐趣。

各种组织也都有一种态度，这种态度是由领导者的思想所决定的。通常情况下，他们都是具有头衔的领导者，但是并非所有的情况都是如此。在某些时候，有一些实际业务操作人员也会对态度产生影响作用，而在这个过程中领导层对此却一无所知。人力资源部门很可能会因为经常骚扰各个成员而成为一股具有负面影响的力量。对于任何部门或个人而言，只要在一段时间之内它或他不断宣称所有的事情都不会发生变化，那么它或他就有可能成为一种消极力量。

20

领导者必须以很好的方式不断地树立一些典型的形象，并进行相应的教育工作，以确保这些态度的正确性。这些工作都应该从该实体的操作规范（Performance Requirements）方面入手。

对于任何事物，只要是与自己相关，任何员工都会希望因为它而感到自豪，而且只要有一丝一毫的机会，他们都会将之创造成某种可以引以为荣的事物。在这方面，管理层只需要发挥催化剂的作用。

在我的质量管理生涯中，我所遇到的最大一个障碍是一种为人们所普遍接受的观点，这种观点认为任何事情都不可能一举成功。这是一种可以自圆其说的预言。毕竟这方面的证据是随处可见的。由于这种观念已经根深蒂固了，以至于在确保事情能够以正确的方式得到处理的问题上，人们几乎没有采取任何措施。例如，质量控制方面的所有工作都是以一种不包括零值在内的统计方法为基础的。

为了提高质量，人们在制造过程中特别倾向于采用一些特定的控制程序，但是结果却往往令人大失所望，因为几乎没有出现任何使质量得以提高的迹象。白领阶层参与这种活动的可能性是最低的。

在事实最终迫使经理们对“缺乏质量”（Unquality）现象重新进行思考之前，任何事情都不会发生根本性的变化。“缺乏质量”造成的损失在制造业销售额中所占的比例是25%，在公共事务公司和服务性公司的经营成本中所占的比重为45%，只有当管理层真正认识到这些损失时，他们才会认真地对待质量问题。

只要领导层开始认真对待质量问题，并将其排列在重大事务清单的显著位置，那么所有的人都将开始参与进来。质量控制工作将会大有起色，其原因并不在于某些控制程序，而在于人们所投入的那些注意力。

各种公司经常会制定这样的质量政策：“我们将按时向客户们提供没有缺陷的产品和服务。”然而，他们却清楚地表明这里所谓的客户并不一定是最终产品和服务的使用者。这个客户可能是将其产品用作原材料的人，甚至可能就是邻桌的人。

志愿者组织已经开始接受这种观念，并将其融入到了自己的工作当中。在我所了解的一个宗教工作团队中，对于各种事情，成员们都不再相互进行指责，他们制定了一个操作规范清单，并明确了什么事情由谁来负责处理。所有艺术活动（交响乐、芭蕾舞、美术陈列室等）的管理人员都参加了一个专门的培训班，他们都惊奇地发现自己与拥有几十亿美元资产的公司所面临的问题是一样的。

多年以来，在操作规范的问题上一直存在着一个模糊的认识。无论是在人们的思维中还是在别人的教导过程中，人们都曾经认为在应该要求具有多高质量水平的问题上，其标准应该随着工作的不同而不同。但是现在我们知道事实上人们更愿意保持一个统一的标准，无论什么时候

这一标准都不应该发生变化。

每一种业务活动都应该有一个不会发生混淆的标准。“无缺陷”或“零缺陷”是一种表达方式，“严格地按照要求进行操作”、“第一次就把事情做对”，这是同一问题的不同表述方式。关键的一点是不要说任何无聊的话，不要犹豫不决，不要出现“这已经足够好了”这样的话语。

当主管人员和具体办事的人员都开始认真对待这种要求的时候，各种事情就可以正确地得以完成了。任何程序或临时性力量都不会对此产生影响。

为了向所有的人表明自己的认真态度，管理者必须不断地进行监督并开展教育工作。

20世纪50年代，我曾经在本迪克斯（Bendix）公司担任可靠性工程师的职务，由于这项工作的报酬不足以支持我的整个家庭，所以我每个周末以及每星期的数个晚上都要在一家男士服装店做临时工。这就是位于南本德市（South Bend）的吉尔伯特（Gilbert）服装店。

在上大学期间，我就一直从事着鞋子的推销工作，那是克利夫兰市（Cleveland）的一家大店铺，它所销售的是各类女士鞋。我是一个相当不错的鞋子推销员，但是我的各种做法都出自于一种直觉，因为从来没有人向我讲解过应该如何进行鞋子的推销工作。吉尔伯特商店所销售的是男士服装，该店已经形成一个商品系列。该店铺的商品都十分高档：雄鹿（Hart）、沙夫纳（Shaffner）、马克斯套装（Marks Suits）、GGG套装、弗洛斯海姆（Florsheim）男鞋、艾伦·埃德蒙兹（Allen Edmunds）以及男士们可能需要的服装方面的任何其他物品。同时，吉尔伯特商店还拥有很好的信誉政策。

斯坦利·吉尔伯特（Stanley Gilbert）先生站在门前欢迎每一位顾客，而马库斯·吉尔伯特（Marcus Gilbert）先生则站在收款机旁边，打理着手边的业务。在决定聘用我做兼职鞋子销售员的时候，他们请弗洛斯海姆品牌的旅

行业务代表向我介绍了该种品牌鞋子的一些情况。这个人进来的时候带来了一个盒子，里面装满已经被拆开了的鞋子。

他向我介绍了鞋子的制造方法，以及如何去挑选合适的鞋子。我敢说在我所认识的人当中，能够做到所选鞋子完全合脚的人不会超过 4 个。现在知道如何去寻找合适鞋子的人已经不多了，这是一门失传了的艺术。这位业务代表整个下午都和我在一起。之后，吉尔伯特先生和店铺巡视员又向我解说了价格机制的情况。

如果某一批鞋子卖出的数量达到了一半，他们就会将剩余部分的价格下调一半。如果某位顾客走进店铺，想买一双 10½C 规格的鞋，我就会卖给他一双他想要的鞋子并告诉他说："这里还有一双鞋子也十分适合你，而且其价格只有前者的一半。" 在通常情况下我总能同时卖出两双鞋。这样，根据鞋店的规定，每卖出一双鞋我就可以得到 50 美分。但是，如果我同时卖出两双，那么我就可以额外得到 50 美分。这样对我来说，卖出一双和卖出两双的报酬相差的就是 1 美元。

每个月的中旬，他们会举行一次会议，同时将安排一个熟食自助餐，并有一些同业友人参加。会上将会安排某个人，如箭牌衬衫（Arrow Shirt）的销售人员向我们介绍衬衫方面的知识，包括它们是如何制造的，以及一些试穿衬衫的技巧。

他们向我们传授经验，这样我们就懂得了在某个人买下一双鞋之后我们应该做些什么。通过学习，我们学会了向顾客追问："您今天还打算买点什么?" 如果他们的回答是"我需要一件新的运动衫"，那么我们就会把这位顾客引导到运动衫区域。他们还教给我们如何试穿夹克衫。如果遇到了困难，我们会请出一位运动衫销售人员，让他为这位客户提供帮助。

我明白我正在做什么。我的正式工作并不辛苦，在

一段时间里，我在吉尔伯特商店的收入水平比我的正式工作还要高。吉尔伯特商店制定了明确的行为准则，这些准则为我的工作提供了工具和相关的信息，并对我起到了很大的帮助作用。有一天，我正在柜台旁边站着，这时一名顾客胳膊下夹着一个西服盒子从收款台方向走了过来。他停了一下，眼睛注视着领带。于是我问到："您需要什么吗？"他回答说："不，谢谢你。"之后他就走出了大门。

吉尔伯特先生走过来对我说："菲尔，让我告诉你应该怎么做吧。当某个人注视领带的时候，你应该对他说：'这个领带与你的灰色西装十分匹配。'他将会说：'哦。'此时你应该帮助他把西装盒打开，之后你就可以把那条领带摆放在西服的上面了。你可以帮他配上2～3条领带，因为他需要有新领带与自己的西装相匹配。这样，根据领带的不同，你将得到10美分或20美分的报酬。"于是我说道："吉尔伯特先生，我怎么能知道盒子里的西服是什么颜色呢？"他回答说："注意观察收银员，收银员将会伸出他的手指：一根手指表示是蓝色，两根是棕色，三根是灰色。"

这就是事情的全部过程。在一位未来的执行官从大学商学院一直到研究生商学院的学习过程中，他可能从来没有学习过任何有关如何帮助自己的职员方面的课程。他所接受的都是些"系统、项目和分析"等方面的教育，但是却从来也没有获得过如何帮助人们完成任务、如何帮助别人等方面的知识。

什么东西对人们形成了障碍，从而使他们无法很好地完成工作呢？经理人的一个恰当作用是不断巡视，并向职员询问这样一些问题："事情的进展情况如何？有什么我可以帮得上忙的事情吗？你遇到了什么困难，使你无法取得更好的成绩？"只要你主动去了解，人们就会让你知道这些问题。

高级管理人员的职责就是要发挥中流砥柱的作用。人们总是会将注意力集中到高层管理人员的身上。我的公司曾经历了1982年的经济萧条时期。整个世界都发生了这种现象，但是我并不关心世界其他地方的情况。我们渡过了这个难关，那确实是一次痛苦的经历。所有的事情都十分艰苦，十分困难。我们最终是否能够挺过那个难关，当时那确实是一件摸着石头过河般的事情。当我在公司里巡视的时候，我可以觉察到所有的人都在注视着我。我的反应是走到哪里就笑到哪里，并鼓励他们一番。如果当时我摆出一脸厌烦的神情的话，所有的事情可能就将走向了尽头。如果面对的是这样一个榜样，所有敏感的员工都将会开始寻找新的工作。一位领导者处理工作的方式绝对是一个预测未来形势的依据；在谈论领导者的时候，我所说的并非仅仅是董事会的主席。对于你所管理的事务而言，你也是一名领导者。

派吉家的故事（The Pyggs）

在某些时候，我们可以通过过去的事情预知未来。派吉家的情况就是一个很好的例子。

年幼的吉米·派吉（Jymmie Pygg）跳到祖父的大腿上。“爷爷，给我们讲一讲你年青时候的故事吧。”“噢，爷爷，求你了。”他的两个小弟弟也央求着。

“对于那个故事，你们这群小家伙知道的并不比我少，”老人笑着说，“而且你们有可能比我讲的还要好。”

所有的孩子都挤到了他的身旁，于是他放下了手中的书，并将3个小男孩都拉到了睡椅上。他们都仰着渴望的小脸注视着爷爷。

“从前我们也有3个小男孩。我们的爸爸把我们叫到一起，并告诉我们说已经到了我们到外面去见识世面并为

自己积累财富的时候了。”

“什么是财富呢，爷爷？”

“哦，我想财富指的是钱财吧，但是当时我爸爸要求我们去取得成功。他经常告诉我们说我们应该建造一个有价值的东西。那样，我们就可以过一种美好的生活了，而且也可以拥有自己的小孩。”

“就像我们的妈妈和爸爸那样吗？”

“对了。现在让我继续讲故事好不好，否则我们就会错过午饭时间了，那样就会出现麻烦。”孩子们安静了下来。

“从前我们共有3个男孩。我们的爸爸把我们叫到了一起，告诉我们说我们应该到社会上去闯荡一番，并创造出自己的事业。于是我们整理好了行装，准备出发。”

“爸爸告诉我们说：‘在你们离开之前，你们必须对大灰狼时刻保持警惕。它们求生的方式是不断地购买已经濒临绝境的商业业务和资产。如果你们处理事情的方式不恰当，这些大灰狼很快就会找上门来，而且不久之后他们就会反客为主，而你则会被逐出门外。’

“‘它们会攻击我们吗，爸爸？’我担心地问道。

“‘不会的，它们根本不需要那么做。它们只是等待人们自己去把东西搞砸。之后它们就会出来收拾残局，并从中取得好处。它们为此付出很少，有时甚至根本就什么也不用支付，因此它们无需采取那些卑鄙的手段。’

“‘但是我觉得大灰狼都是卑鄙和奸诈的。’

“‘也许在古时候它们是那个样子的，但那是因为在当时它们还在以捕食商业企业为生。而现在它们已经具备了各种条件，因而对各种组织它们可以采取守株待兔的方式。’

“于是我们几个小孩子都放下了手中的包裹，并站在了爸爸的身边。这个问题让人感觉有些不妙。

“‘爸爸，什么因素可能会导致组织机构的倒闭呢？

我们应该怎样做才能避免这种事情发生在我们身上呢？我们不想让大灰狼先生把我们装进它的口袋中。我们将会遇到什么情况？'

25 "我的爸爸似乎十分高兴。他说：'我正等着你们提出这个问题呢。出门在外你们必须十分小心，因为你们的机会只有这一次。现在让我们讨论一下你们打算如何建造自己房屋的问题。哈罗德（Harold），你有什么计划？'"

"哈罗德站了出来，他撣了撣裤子上的皱褶，清了清嗓子。

"'只要有可能我不会多花一分钱，因此我将用稻草来建造我的房屋。这种材料到处都有。我不需要电力和供暖设备，这样我就可以省下一大笔费用。我在过去的两年中节省下了一些旧蜡烛，此时它们可以派上用场了。'

"我爸爸摇了摇头。'哈罗德，你只考虑了金钱的问题。但是这只是问题的一个方面。如果在做每一个决策的时候你都只是考虑成本的问题，那么你永远都不会拥有任何的建筑物。当大灰狼走过来向你询问各种情况的进展状况如何的时候，它们的喘息声就足以将你的房屋摧毁。你是怎么想的，埃尔默（Elmer）？'

"'我知道我的房屋应该足够的牢固，这样我才可以放心地住在里面，因此我的房屋将采用砖石结构。但是我不想停下手中的其他工作，因此我决定用一天的时间建成它，这样我就不会浪费一分一秒的时间了。这种方式的花费不会太多，而且它还不会占用其他重要事情的时间。'

"'但是修修补补的时间将会超过你所节省的时间，'爸爸说道，'而且只要大灰狼向你提出两个问题，它们鼻子中的气息就会将你的房屋吹倒。你和你的哥哥一样的不聪明。'

"'我的房屋也将采用砖石结构，'我说道。爸爸赞许地点了点头。

"'在我看来，可以将粘土和稻草混合在一起，制成

砖块，而这个过程并不会产生太大的费用支出；之后我将制定一个计划，这样我就只需花费合理的时间了。这将是一所品质良好而牢固的房屋。因此大灰狼们是不可能将之摧毁的。这样，我将拥有一个牢固的基础来运营我的组织。'

"'如果拥有了砖石结构这样的牢固基础，那么你就可以吸引其他优秀人才和你一起工作了。'

"'但是这需要更多的资金投入呀，'哈罗德说道。

"'而且这样也要耗费更多的时间，'埃尔默说道。

"'但是当你们两个还在公开市场中为了衣食住行而笨拙地到处奔波时，这个房屋却可以使他生存下来呀。'

26

"'做任何事情都必须考虑3个方面的问题，即：时间、金钱和周到性（Completeness）。这3个因素之间必须实现平衡，而且如果某个方面考虑不周，与其那样倒不如不做的好。'

"'你认为有哪个姑娘会愿意住在一间由茅草搭盖并依靠蜡烛来取暖的屋子中吗？当你拥有一间砖瓦房屋但是却要每晚进行修补的时候，你认为有哪家银行会向你提供贷款吗？你们这些孩子在考虑问题的时候必须做到全面周到。现在你们可以到外面去创造自己的财富了。'

"后来怎么样了，爷爷？"孩子们问道。

"噢，每个人都按着自己所说的那样去做了，而结果正如我爸爸所预料的那样。我的两个哥哥为了混口饭吃不得不为大灰狼公司工作。由于他们看问题的时候总是存在着一定的局限性，所以他们从来没有担任过领导角色。"

"这就是我们都拥有砖瓦房屋的原因吗？"孩子们问道。

"在向家庭住户销售砖瓦方面，我们家是首屈一指的大公司。长大以后，你们将继承这项工作。"

"砖瓦对我来说太重了，爷爷。我想做稻草生意。"哈罗德回答说。

"大灰狼们听到你的话后肯定会十分高兴的。"



第4章

创建过程

Establishing

在我加入海军的时候，有一点是毫无疑问的，那就是在头脑中我意识到自己属于了一个组织。它拥有自己的制服、设施、章程、规则、武器、轮船、飞机以及所有可以拥有的其他东西。同时，它也拥有鲜明的组织图标，并印制在了我们的袖子上。 27

在海军的新军训练营中，我很快就知道了谁是负责人，而各人的职责又是什么。在40年后的今天，我仍然记得如何进行密集队形操练，以及如何将粗布工作服叠成指定的样式。当然，后来我很少会用到这些技巧，但是它们却通过某种途径深深地留在我的记忆之中。

作为一名年仅17岁的新兵，我与其他119名成员一起将要学会如何在海军中生存下去。在6周的集训结束后，我们学会了如何使自己的言谈、举止或身着行李袋中数十种样式的制服时不使海军蒙羞。在我的营队伙伴中，有很多人过去的生活环境都没有我那么优越，因此对于同时拥有所有这些衣服的情景，他们都感到震惊不已。倒回到20世纪40年代的时候，情景是完全不同的。

在新兵训练营，我们接受了各种训练和测试，以便找出我们各自具有什么专长。在这之后，我被分派到了位于圣地亚哥的医院兵团学校（Hospital Corps School）。在那里，我学会了如何成为一名医务工作者。离开医院兵团学校之后，我在一家医院度过了一段时间，之后就赶往了太平洋。 28

在之后两年的时间里，我几乎每天都要召集门诊伤病员集合，在手术室中担当助手（我手上戴着手套伸入别人的腹中），一切都进展得非常顺利。没有一个人因为我的行为而出现任何的问题，而且事实上我向很多人提供了帮助。

当我被召回参加朝鲜战争的时候，我被分派到了海军陆战队。当时，这些军人的大部分时间都是在丛林中度过的，而我所在的医疗部门正是为他们服务的。我被送到了

战地医疗服务学校（Field Medical Service School），这是一所提供专门培训活动并类似于海军陆战队新兵培训营的机构。

在此期间的任何时候，如果我出现了问题，我的上司就会立即召集一名替代人员。一个来自于三级医院并拥有相同技术和同样奉献精神的人将会赶来。这一体系的运转情况良好。

在某个组织机构的建立过程中，领导者必须保证采取了类似的措施。显然，由于海军其规模庞大，因而它比我这里所要说到的组织机构都更加缺乏人性化（Depersonalized）。然而它却度过了所有的那些岁月，而且即使是财力极端匮乏的时期也一一安然度过。它总是能够按照国家的意志完成各种任务。

这种成功的取得所依赖的是人的因素，而不是装备。但是人们却的确需要某种合适的装备，就如同他们需要组织架构、明确的目标和所有这类事物那样。其中最为重要的一点是要使他们产生归属感。

归属感是人一辈子的中心所在。在对归属感的渴望心情所做的描述方面，有很多诗文和书籍，因而有的人可能会认为我们已经对这种渴望给予了充分的考虑。然而很多组织却没有对自己的经营范围做出界定，并因此而错过了发展壮大的机会。

在我所遇到的所有执行官中，还没有一位不赞成以人为本的观念。在我看来，这意味着人是第一位的因素。然而，在现实生活的各种组织中，这一因素并不是第一位的——即使是第一位的也并非被认为是理所当然的事情。为了取得成功，每个人都需要借助于别人的工作，而这种成功又是这些人行为方式的一个函数。

29

对于某个组织机构而言，其组织架构是其身份的真正代表。我们何以知道它的存在呢？是依靠门窗上的标志吗？是依赖垃圾桶中的废弃物吗？还是依赖于信纸上的标

识？对于这个问题你可能感到十分意外。对于事物的存在，我们一般都认为是想当然的事情。

对于员工来说，当总裁宣布某个组织机构的存在的时候，这个机构就开始存在了。比尔·克莱姆（Bill Clem）使得棒球裁判工作发展成了一个受人尊敬的职业性群体，有一次别人问他关于不同投球动作的问题，并让他对这些动作做一个介绍。他的回答是："在我点头承认之前，它们根本什么都不是。"在裁判宣布投球的有效性之前，它就是不存在的。

在建立某个组织的过程中，只有律师和其他相关的职业人员才对法律文件感兴趣。在公司文件签署之后，任何人都不会再看它们一眼。

在一生中，我所工作过的群体有很多，其中包括童子军和因特拉肯乡村俱乐部（Interlachen Country Club）。俱乐部拥有有形的设施；而童子军则是在教堂后面的房子中聚会。俱乐部拥有带薪的员工；而童子军则全部由志愿者组成。这两种组织形式的目的都是提供某种有益的服务，但是童子军却为我的生活赋予了一种哲学基调。在加入一个乡村俱乐部之前，我们应该具备这样一种哲学思想作为基础。

大部分公司都希望自己的员工在加入公司的时候就具备所需要的全部素质。他们应该具备上进心、自我约束能力、各种技能、沟通能力等，以便能够为公司做出贡献。在俱乐部中，我们学会了如何去交友以及如何利用那里的设施，与这种经历相同，在一家公司中，我们应该逐步学会如何适应新公司的各种环境。在这方面海军和童子军懂得更多一些。

对于某个组织的领头人来说，在周密考虑某个设备的适用性、是否可以完成工作以及在需要时能否升级等问题之前，他根本不会考虑购置这个新设备。但是在用人方面，这方面的考虑却往往存在着不足。为此（我们）应

该对某些环节做出改善。

1. 定位（Orientation）——我们的全部涉及范围有哪些？

2. 体系（Systems）——我们在这里的工作内容是什么？

3. 沟通（Communication）——我们如何了解什么是什么的问题？

4. 发展（Development）——我们如何做得更好？

5. 评价（Appreciation）——我自己的表现如何？

例如，在房地产开发或房屋销售活动中产生了各种各样的业主委员会，它们存在的目的是制定规则，以便使其成员更加充分地、更快速地、更安全地去享受生活。难道不是这样吗？对呀，它们的情况到底是不是这样的呢？对某个执行委员会会议（Executive Committee Meeting）的情况进行一些考察，可以帮助我们找到这个问题的答案。

执行委员会会议

在他举手要求发言的时候，他所关心的问题显然与安全相关。

“汽车标志的粘贴是一个令人头痛的问题。在填写表格以及粘贴不干胶贴条的工作中，一些居民中出现了不配合的现象。”

“难道他们不想得到安全保护吗？”主席问道。“如果不允许我们在他们的汽车上贴上标签，我们怎么知道谁正位于这个区域之中呢？”

“他们想得到安全感。而这也正是他们在这里购买（房屋）的原因之一。我们所接到的投诉都与程序问题相关。提供长达 3 页纸的信息、1 份汽车登记复印件以及投保证明，对于这些要求一些居民似乎表现出了不耐烦的情

绪。那些退伍军人对此似乎不太在意；对于这种程序他们已经司空见惯了。"

"他们是怎么想的呢？"

"他们之中的大部分人都认为自己在这里购买了房屋，这本身就足以充当证明了，而我们所需要做的只是在他们所有的汽车上贴上一个标签就行了。"

"那可就太荒谬了。谁知道这些标签会发生什么问题？临时车辆和建筑分包商的情况怎么样？"

"他们每天要从警卫那里领取通行证，除非他们一直呆在这里。对于后者我们会给他们一个标签。对于一辆侧面印有文字的大卡车来说，其身份的辨认是不成问题的。"

"它们的保险情况怎么样？"

"我们假定它们已经投了保。如果它们没有投保，其经营人员就一定不是好的商业人士。"

"好了，居民们必须学着去适应这种安排。如果有的人牢骚过多，那么我们将只能要求他们将自己的汽车停在大门外面，并步行入内。这种做法将会起到向所有人传递信息的作用。"

31

"高尔夫球场的经营状况怎么样了？"

高尔夫球场的女士整理了一下自己的文件。

"总体而言，运转情况相当平稳。但是我们在3个方面遇到了一些问题。球场开放时间始终是问题之一。我们只提前一天接受预定，但是有些居民抱怨说我们应该将这一期限改为两天，以便他们能够更好地安排自己的时间。"

"那样我们的记录工作量就会增加很多，"主席回答说，"在这方面我们的人手不足。"

"再一个问题是器材商店（Pro Shop）在下午4点关门，而所有的手推车在这之前必须被送回，有人对这项规定提出了异议。我向成员解释说这项规定将有助于压缩工

作人员队伍，但是他们每天仍然感到不顺心。其中的大部分人都有意自己购买手推车。”

“这些人应该了解在经营这个委员会的过程中，我们始终把他们的利益摆在了重要的位置。如果他们不希望看到我们超出预算，那么他们就必须采取合作态度。你最后的一个问题是什么？”

“我们一直张贴着一个标语，其内容为‘休闲室谢绝穿高尔夫鞋入内’。”

“这个标语有若干年的历史了。这方面会有什么错误？毕竟我们都不希望有人用鞋钉踩坏地毯。”

“说得对，但是许多新型的高尔夫球鞋并没有鞋钉。它们更像网球鞋，而不再像过去的高尔夫球鞋。它们在高尔夫球场上使用情况良好，也不会在地毯上留下任何的印痕。当我们告诉成员们说他们不能穿这种鞋子入内的时候，他们对此感到大惑不解。”

“人们因为技术问题而想要改变现有规则，在这里这一点是显而易见的。如果我们将标语改为‘休闲室谢绝钉鞋入内’，那么恐怕会给人留下一种印象，那就是看起来我们不明白自己在做什么。居民们会对我们的领导能力产生质疑。而且有人可能会在这方面编造笑话。不能那样。我们必须牢牢掌握自己的武器，如果有的居民对此小题大作，我们将会把他们的问题提交给理事会并吊销其资格 30 天。还有其他方面的问题吗？”

财会人员点头示意。

“我这里有一个相当棘手的问题。这个问题与我们针对俱乐部和委员会的账单所收取的利息相关。几乎所有人的结账日期都在 30 天左右，而且在某些时候一些人还会拖延到 60 天。通常情况下这是因为这些客户外出度假了，或外出旅行或出于其他某种原因。”

32

“从年初开始，对于在第 1 个星期之后没有支付的账单，我们开始收取利息。（但是）很多成员却只是支付了

原来账单中的金额，其中并不包括利息。他们表示自己不会支付利息，并声称收取利息的做法是非法的。律师们认为这种做法并不违法，我们在收取利息方面享有充分的权利。”

“这一方面的欠款有多少?”主席询问说。

“目前，拖欠款项的总额为6359.12美元。这其中不包括本周的数额。”

“涉及的成员有多少?”

“大约是30个。”

“你刚才说律师们认为我们的做法是正当的?”

“这一方面不存在任何疑问。”

“如果是这样，我们就应该明确表示出我们在这一方面的认真态度。在今后的账单上加入一条通知，指出对于任何账户，如果出现了利息拖欠现象，我们将委托商业信用调查机构为我们收取。这样就可以使他们了解我们的立场了。”

高尔夫球场的女士点了点头：“跟你一起工作真是一件令人愉快的事情。你直中问题的要害所在，并且采取了必要的措施。在之前我所工作过的俱乐部中，委员会对其成员总是惟命是从，他们想怎么样就怎么样。这样就使我的工作很难开展了。”

主席微微一笑，说道：“领导工作其实并没有人们所想像的那么难。最重要的一件事是要制定出政策，之后还要毫无偏离地将之付诸实施。这样员工们才会知道自己做事情是有依据的。

“而客户们——在这个问题中也就是俱乐部的成员们——则必须知道掌握船桨的是一双有力的大手。如果他们认为自己可以随心所欲地行事，你看吧，结果将会是一片混乱。”

评论：为各种问题寻找解决办法是日常基本管理工作中的一个组成部分。其中的一些问题是若干年之前一些被

压弯的疏枝末节逐步积累起来的结果，而另一些则产生于现在。

33 一个组织在分析和解决自己的问题时所表现出来的风格具有很大的意义。在各种最好的评价标准中，其中一个与“谁错了”的问题相关。在一些情况下这个问题并不是那么一目了然，而下面的这个例子则说明了这一点。

英格兰布赖顿市（Brighton）国际旅行社运行效率委员会

(The International Tourist Productivity Board)

年会会议纪要

主席宣布会议开始，同时通过了之前的一些会议纪要。由于相关主题的重要性，主席主张大会立即对游客问题特别委员会（Special Committee on Tourist Problems）的报告展开相应的议事程序。洛德·福尔特莫斯（Lord Faltmorthe）报告说：

研究结果显示，单家旅行社的表现较过去有所下降。这是件令人遗憾的事情，但是它们对这种状况也表示了不满。我们就此列举了一些具体问题，并将其介绍给你们以供参考。

说实在的，在对我们所观察到的行为方式做出解释的过程中，我们也感到有些大惑不解。我们觉得各家旅行社似乎觉得效率问题并不是重要因素。我们可以将你们的信息融入进去。在扭转这种趋势的问题上，如果你们有什么妙策，请告诉我或者是委员会中的任何一位成员。以下是具体问题：

- 游客在城堡中的游览时间已经从1976年的4.3小时下降到了1984年的2.6小时。这种现象对导游队伍构成了侵蚀。游客们坚持要求导游人员快速地进行介绍，以便他们能够尽快地返回到外面的新鲜空气中，这种状况使得导游们的士气大为受挫。
- 不带盥洗室的巴士车的运营时间已经从3.75小时下降到了2.16小时。这种经常出现的拖延模式会对时间表产生什么样的影响，这一点我不说你们也知道。

● 在自由安排时间的日子里，游客们因外出观看当地风景而离开旅馆的时间平均推迟了45分钟，同时返回的时间却比从前提前了35分钟。这使得社团帮助游客的时间每天减少了一个多小时。

● 最近所发现的一个趋势成为了最危险的势头之一。游客们开始在饭店中悠然自得地、放松地吃午餐。博物馆和城堡中的餐厅正在受到冷落。它们可能将不得不提高自己的价格水平。

● 无实用价值饰物的购买情况正在恶化。

● 若干个旅游团体曾报告说在睡觉之前，有一些游客拒绝将自己的全部行李留在前厅中。他们抱怨说这种做法将会增加早晨着装和洗漱活动的难度。

所有的这些表明在吸引游客方面的4个基本目标之中我们一个也没有实现。我们本来希望提出6个目标，但是除非我们能够使单个游客的旅游效率得到提高，否则那将只能是空谈。

34

我们必须接受一个事实，那就是游客们已经不愿意多费力气了。他们所希望的是有人将一切都装人银质大盘中，之后再端到他们的眼前。这种势头必须得到扭转。

很显然，在最近一段时间中，我们将不会招揽到更好的游客群体。在这种情况下，我们就必须学会如何为当前所拥有的这种类型的游客提供服务。有鉴于此，我们正准备推出一个游客激励项目（TMP），在这项活动中那些效率得到切实提高的游客将会得到奖励。与此同时，在我们使这种势头得到扭转之前，你也可以尝试着缩减你的工作团队以及广告投人。

要想完全避免上述情况的发生是十分困难的。前面的两个例子都有一定的现实基础。事务的管理情况确实并不是那么的完美。

几年前，我曾经帮助一家连锁酒店检查其所需要改善的环节。每隔3年，该连锁酒店就会将其分布世界各地的所有管理人员聚集到一起，进行一次回顾活动。作为这个

过程的一个组成部分，该连锁酒店想安排我做一次演讲。我并没有站起身来为他们进行1个小时的演讲，相反我决定就他们所存在的问题给他们列举一个真实的例子。

我为一位演员写了一篇发言稿，让他以顾问的身份出现。在发言中他将会说我们正在准备一个项目，以便让客人们变得更加顺从和合作。那绝对是一个十分有趣的时刻，演员以一种真诚并显得有些自负的方式在表演着这些台词，而我则觉得仿佛是在欣赏伍迪·艾伦（Woody Allen）（美国著名演员——译者注）的表演。

要的就是这个效果，我注意到听众们都兴奋了起来，这正是我所希望看到的。聚集到一起的管理者们都相信演员是真诚的，而这个项目也是真实的。很显然他们都觉得这种措施是朝正确方向上所迈出的一步。之后，我们进行了一次开诚布公的交谈，当他们意识到我们是在欺骗他们的时候，他们表现出了彻底的敌意态度。

这种误解之所以会出现，其原因在于，该组织的参与者们头脑中的导向并不是完全按照第3章中所介绍的那些内容而建立起来的。如果他们不了解组织的目标和章程，同时也不理解其他观念性的部分，那么这些东西倒不如不存在的好。

35

从领导者的角度去考虑这个问题。如果人们都不了解别人希望自己做些什么，那么领导者对于任何特定事物都将无法制定出计划。例如，对一位销售经理而言，除非所有相关个人对相同的问题都有了充分的了解，否则他就无从知道顾客们受到的待遇或接受到的服务到底如何。

定位

对于新员工，至少要用1天的时间进行基本的定位培训，之后还要用1~2周时间加深记忆。正如前面所介绍

的那样，一切必要材料都可以加入到他们的日常规范手册中。但是这种做法并不能保证新员工们会阅读它们。你必须读给他们听——最好是采用一种令人感兴趣的方式。

对于老员工，也需要时常地提醒他们。在所有的“家庭会议”（Family Council）或其他群体性会议上，至少都应该提及公司的章程及其目标。每一次演讲都应该谈及公司的目标。

系统

功能性的工作保证了组织的正常运转，而我们是如何完成这些工作的呢？各种系统的数量似乎是无穷大的：

采购部门
财务部门
营销部门
工资发放部门
票据出具部门
福利部门
工作职能界定部门
差旅部门
审计部门
融资部门
股票操作部门
雇用/解雇部门
职工考核部门

而这些只是其中的一部分。其中有一些体现在了相关的文件之中，而更大多数则只是存在于现实之中。各种系统是各种活动的交流中心。任何人仅凭自己的力量是无法完成所有工作的。事实上，离开了别人的输入或合作，个人能够完成的工作是十分有限的。

不幸的是在我们所做的监督和控制工作中，一大部分是面向最终产品的，而无论这种产品是诸如保险单那样的一页纸张，还是像汽车那样的硬件。在这些最终产品的考察方面，人们规定了详细的标准，但是除非这些产品中存在明显的缺陷，否则完成这些产品的那些系统就具有着充

分的自由度。

我认为我们应该对系统整合性（Systems Integrity，SI）投入更多的注意力。系统整合性的目的是对现有系统进行考察，以便判断它们是否在完成相应的工作，以便确保它们能够适当地列入相关文件并配有相关的描述，同时还要监控各种系统之间的统一性。

同时，系统整合性还包括内部的审计和质量控制工作。这种做法所带来的效果是十分明显的。人们将不再为谁应该做什么的问题而争论不休，而纸面工作的数量实际上也将会减少。

在这种运营方式中，产品整合委员会（Product Integrity Board，这里的产品指的是最大意义上的产品）是其中的一个环节。如果要对产品或者系统做出改变，甚至是对组织的宣传册做出调整，都要经过该委员会的批准。这种做法的最终目的并不是决定批准或不批准，尽管我们确实也赋予委员会了这个权力。其目的是让每个人都对这种变化有所了解，以便于能够更好地将其付诸实施。

沟通

经理们所面对的一个无休止的话题是如何进行沟通的问题。不知是出于何种原因，这一方面的工作从来就没有完美过。不是漏下了这件事情就是忽略了另一个人。对于某件事情，我们从来就不能彻底地理解。我们之所以不能有更好的表现，其原因在于所有活动的重点都侧重于传送环节（Transmission），而对接收环节（Reception）所投入的注意力却微乎其微。

传送环节指的是商业人士所进行的合理交流活动，这涉及：会议、时事简报、新闻稿、交谈、备忘录、信件、标识、标语、名片以及向其他人传递信息的所有其他方式。

接收环节则指的是与倾听相关的部分，而这个环节是所有传送部分所亟待引起注意的部分。这个环节也正是我们需要下大力气的部分。在倾听方面，任何人的表现都称不上完美，至少很少有人能做到这一点。我认为倾听并不是人类的一个天然特性。我们必须去学会这种能力。我们应该举办学习班，讲授如何倾听的问题。只要做到这一点，我们就会取得显著的提高。它可以让所有人的注意力都集中到相关的话题上。

与此同时，我们也必须正确地运用传送环节的各种构成形式：

- 会议。这并不一定是为了进行惩罚。毕竟，聚集到一起并就共同感兴趣的问题进行讨论是各个参与者的目标所在。如果一小组人在公司聚餐活动中无法得到充分信息，而他们又在月度经营状况评审会上暴露出了自己能力（的不足），这是态度和相关材料所造成的。任何会议都不应该是索然无味的。如果制定了会议议程，安排好演讲活动，并为其他人的参与活动做好安排，那么这将会是一个令人感到愉悦的会议。其中最重要的一点是我们应该在必要的时候安排会议，而不应该是因为开会的时间到了而召集会议。
- 时事简报、报纸等。在自己开始正式印制报纸的时候，我们的公司只有12名员工。这是一份4页的报纸，采用了专业印刷方式，并配有图片。除了公司的商业信息之外还发生了些什么？在这方面该报纸是一个重要的信息来源。只要内容有趣，人们就会阅读它。
- 组织范围内的经营状况评审（或家庭会议）。所有的人在一个月中至少应该聚会一次，以便对经营进展情况进行讨论。
- 备忘录。为不同的备忘录规定相应的格式；不要让人们去随意发挥。很少有人的作品表达得足够清楚，从而能够让那些愿意了解情况的“听众”得以充分理解，

更不用说我们当中的大部分人一般只会简单地扫视一下概要，因此要让我们理解就更困难了。

- 交谈。管理层必须走出去，到各处走走看看。

发展

出于这样或那样的目的，我们每个人都希望能够在自己的职业生涯中开辟出一条道路来。与那些凡事都要靠自己去解决的人相比，那些有幸得到智者赏识的人所做出的业绩会比较优异一些。我们中的绝大部分人都并不是依靠学校中所学到的那些知识为生，这一事实本身就表明我们需要得到帮助。我们应该认真地对待人生中的发展问题。

38

商业世界分化成了两个领域，即专业领域（Professional Areas）和管理领域（Administrative Areas）。其中一部分人所从事的是创造收入或提供服务的工作；而另一部分人则负责商业活动的经营。这两个领域都有自己的职业发展轨迹。在某些情况下，这些轨迹会交汇，这种情况在组织的高层表现得尤为明显。通常我们会看到这样的现象，一位主席是做财务出身，而一位总裁则曾经在制造部门任职。

在一个不断发展的项目中，我们必须对这种职业轨迹做出界定，以便使人们能够清楚地了解自己将向何处发展。之后，员工们还应该在其他两个方面得到帮助。

首先，人们必须知道他们所处的位置。我们应该向他们提供评价和咨询方面的帮助，以便使他们发掘自己的潜力和天分。他们应该知道与其他人的表现相比，自己的表现到底怎么样。

其次，人们必须知道如何在他们现在所处的位置和自己想要达到的目标之间架起一座桥梁。他们必须了解关于教育、申请，或者其他任何能够帮助他们达到提升目的所

必需的能力水平方面的相关信息。如果他们不想追求这些可选择的发展方向，那么他们完全可以不去这么做。但是至少应该给予他们这样的选择机会。

我认为所有的组织机构在财务方面都负有向自己的员工提供帮助的义务，而在帮助员工获得必要的技术和知识等其他方面，它们同样也肩负着这种义务。对于各家公司来说，这是一种好的投资方式，原因在于在员工有了自己的定位并经过培训之后，他们的业绩将会得到提高。

拥有一项经过周密考虑的发展计划是减少人员流动、提高员工能力的一种最有效的方式。这种发展计划应该由人力资源部门负责制定，但是却应该在执行委员会的监督下付诸实施。教育工作就如同战争一样，它非常重要，因而不能完全由专业人士负责。

评价

让那些值得表扬的人得到应有的称赞，对于领导人来说这是再重要不过的事情了。然而，尽管在商业生活中这只是举手之劳，但是人们（在现实生活中）却经常处理不好。在我曾经工作过的一家公司中，质检部门开始在全公司范围内征集质量指环奖（Ring of Quality Awards）的提名。在经过一段时间之后我们才发现这是第一次在全公司范围内搞评审活动。我们开始收到一些提名，从质量成就的角度衡量，很多人显然并不符合提名标准，但是他们在其他方面却显然有值得表彰的理由。

评价活动应该成为日常生活中的一个组成部分。“请”和“谢谢你”是我们所学到的社交礼貌用语，我这里所谈论的评价活动也并不比这些用语复杂。这种评价活动是要肯定某人是真实的并且具有自己的身份。它是一种公开的肯定活动，从而表明这个人是经营活动中的一个组

成部分。

在我参观另一家公司的某家工厂或者某个办公室的时候，我可以很容易地判断出它们的管理人员在这方面是如何进行级别设定的。在他们领我参观的时候，他们可能会把自己的员工介绍给我，也可能不介绍。如果他们不介绍，那么我就会自己去完成这个环节。

工人们得不到相应的评价，这种现象在组织机构的低层中表现得尤为明显。根据我的经验，当某个引领参观的向导（通常情况下是一位高级执行官）想要向客人们介绍他们是如何完成一项工作的时候，他可能采取的方式通常有两种。

第一种方式是他们走近一张办公桌、台式桌或长椅，而一名员工则正在那里执行着某项任务。向导走入区域之后，顺手拿起某一件正在加工中的物品，介绍相关的程序，然后将物品放回它通常所在的位置，之后与客人们一起离开。而那位员工在那里倒不如不在的好。

当客人就此发出提问的时候，向导们的回答通常是表示员工自己不愿意受到干扰。但是员工却经常只会向客人投去面无表情的一瞥。那些在列车上会将座位让给完全的陌生人的那些人却可能会忽略自己的同事。

另一种方式通常出现在日本的公司中。在这种方式中，向导通常会把员工介绍给客人。之后，向导会要求这位员工对正在发生的事情做出详细的介绍。客人提出自己感兴趣的问题，最后向导会发表评论，称赞这位员工完成工作的质量是多么的高。在离开的时候，每一个人的感觉都比没见面的时候好，而所花费的时间与第一种方式是一样的。

40

我们应该向人们颁发勋章、证书以及其他正式的表彰性物品。这项工作可以成为有计划商业运作过程的组成部分之一。但是一个领导者必须成为该机构灵魂的一种影像。员工不会希望自己能够超越在那里工作的所有其他人

而被别人记住，但是他或她却确实希望能够得到自己所应该得到的待遇。而我最常听到的抱怨却恰恰是人们常常觉得自己缺少这样的待遇。

我听到这种抱怨最频繁的领域是管理层这个群体。管理人员们总是得不到肯定的评价。他们所听到的总是关于某项工作缺乏进展的消息。在管理层中能够将激励工作的方方面面都处理得很好的人，在我的职业生涯中我只遇到过两个人。

而这正是人们改换工作的原因所在。我过去的一个老板曾经对自己的下属这样说道："如果你需要得到大量的爱心，那么进入商业领域可算是选错了地方。"

事情并非必然是这样的。

以上是对领导者创建工作的一个简短游历。还有另一个方面，由于它是如此的显而易见，以至于在劝说高级执行人员要认真对待的过程中，我经常会遇到很大的困难。那就是要允许人们按照正确的方式完成自己的工作。

作为领导者，我们经常会遇到一些事情，它们正在朝不正确的方向发展，或者出现了错误，也或者是接近了崩溃的边缘，以至于我们会暂时不再倡导一直保证该区域得以正常运转的那些日常程序。当我们为了应对某些危机而改变周围所有事情的时候，我们总是会鼓励人们去战斗和修复，而不是要求人们去避免和争取。

我们必须学会将这种毁坏性活动当作是不正常的活动，而将日常程序当作是正常活动。我们对两者投入的兴趣必须一样的多。我们不能在路上设置障碍。

举例来说，在一个流水装配生产线上，将生产线停止下来通常被认为是一种十分严重的错误。这里的中心思想是要保持生产的连续性。如果出现了什么问题，你可以在上面贴上一个标签，并在之后进行修补工作。如果出于某种原因必须让生产线停止下来，所有人将很快得知这一消

息。在这种情况下，那个让生产线停止下来的人最好要拥有一个很好的理由。

之所以要规定这样一个规则，原因在于人们认为如果什么都不生产，那么我们就无货可卖。然而，我们现在却正在慢慢地认识到在产品下线之后再进行修补的做法不仅会拖延产品的销售时间，而且我们也不能从中得到任何的经验。我们也就不会采取改善措施。

41

允许人们按照正确的方式做事情，这可以使我们发现流水线停止方面所存在的问题，修正之，消除之。不久之后操作活动将恢复顺畅的运转。过去某个年代所形成的那些简单规则和制度将不会给人们造成负担。他们的着眼点是事物的整个画面。对于一条流水装配线，我们真正需要的是一个可以用于交货的稳定产品流，这个产品流中不应该存在任何缺陷，而且产能也要不断增加。

除非领导者认为具有极大的重要性，否则在正确地处理每件事情之前都需要得到批准的做法将可能会带来一种终生的憾事。

第5章

树立榜样

Exampling



蚱蜢和蚂蚁的故事

43

进入餐馆之后，卡尔（Carl）所注意到的第一件事就是这里十分拥挤。他因此而清楚地意识到这顿午餐将会花费很长的时间。

于是他说到："萨莉（Sally），我们最好换一家餐馆。如果我们不能按时吃完午饭的话，那会耽误我下午的各种预约的。"

萨莉安慰他说："不必担心。在预订座位的时候，我已经告诉了戴比（Debbie），我们只有1个小时的就餐时间。她回答说如果我们将我们所需要的东西告诉她，她们可以在45分钟之内将一切搞定。"

"那你是怎么吩咐他们的?"卡尔一边就坐一边询问。

"这一点你是知道的，他们所有东西都完全是自己加工的。因此我告诉他们说无论特色的鱼类菜肴是什么，都要给我们每人准备一份。我想应该是大比目鱼，而它一定是今天上午那个伙计刚采购回来的鲜鱼。"

44

卡尔打开了自己的餐巾，从篮子中取出了一片面包，同时点了点头。"萨莉，我十分欣赏你所做的一切。多讲求一些效率，多做一些计划可以推动事务的运转过程。多数人根本不会进行提前的准备工作。而这正是他们一事无成的原因所在。"

"你要参与的事情有很多，对吗?"

卡尔叹了一口气。"我想是有点太多了。但我认为就像我们有义务完成自己的经营任务一样，我们也有义务参加社交活动。有些时候我会觉得有些应接不暇，但是为了成功后的那种满足感，（这种劳累）是值得的。晚上，我要在自己的卧室里打起精神来完成公司里的各项工作。"

这个时候，戴比走过来查看他们是否已经就坐，同时

还为这张桌子领来了两位新的食客。

“餐馆里没有空座位了，”戴比说道，“我可以让这两个孤儿和你们共用一张桌子吗？”

“当然可以了，”萨莉回答说，“我们永远会为吉姆(Jim）和玛西娅（Marcia）留着座位的。这真是巧极了。”

在相互握手、拥抱和贴颊亲昵之后，四个朋友开始正式准备吃午餐。戴比为吉姆和玛西娅也写下了特色订单，并向卡尔保证说午餐对他紧密的日程安排不会产生影响。

“你所参与的事情到底有多少，卡尔？”萨莉问道，“在你回答我的问题之前，先让我向我们同桌进餐的朋友说明一下，我们现在所讨论的是你的日程安排问题，而为了使事情能够顺利地得以发展，你必须为每件事情制定时间计划。”

“唉，事实上我并不总是能处理好。而这也正是我为什么要拼命工作的原因所在。”

玛西娅微笑着说：“让我想一想，你和我都是交响乐队的成员，而你还是捐助人委员会（Patron's Committee）的主席，同时我知道你还在印第安人导游理事会（Indian Guides Council）任职。”

吉姆插话说：“你在我们的教堂中也表现得十分活跃，你在那里的主要工作是参加各种事务的筹备工作。你所参与的工作还有哪些？”

“在公司外面，除此之外就没有了。在公司内部，我还有一项工作就是担任一个委员会的领导工作，该委员会的任务是提高程序性规章制度的标准化程度。但这是其他令我感兴趣的惟一一件事情。”

45

萨莉向前斜了一下身子。“这么说，除了本职工作以及家庭责任之外，你总共还要参与3个社团的活动同时还要完成一项公司委派的任务，对吗？难道你没有觉得负担太重了吗？”

“并不完全这样。你们每个人所参与的活动都和我一

样多，甚至更多，据我看来在处理这些活动的时候，你们并没有出现什么漏洞。事实上，根据我的观察你们任何人都没有疲于奔命，也没有像我这样出现时间不够用的情况。”

在注意到卡尔开始意识到一些问题之后，其他3个人微笑地注视着他。“你们3个是不是想告诉我点什么？这顿午餐是不是事先安排好的？”

萨莉脸上一红。“好了，我们都喜欢你，我们觉得有一些事情你可能会愿意知道。你听说过蚱蜢和蚂蚁的故事吗？”

“蚱蜢和蚂蚁的故事？当然听说过。在幼儿园的时候我们每个人都听过。整个夏季蚱蜢都在歌唱、跳舞和玩耍，而与此同时蚂蚁却在自己的洞穴和食物来源地之间奔忙。当冬季到来的时候，蚱蜢饿死了，而蚂蚁却活了下来，从而可以在下一年中继续生活和忙碌。”

吉姆说：“事实上，蚂蚁们挽救了它，因此它并没有饿死。但是它却没有从中吸取教训。”

卡尔微笑着说：“是啊，我们蚂蚁就是这样的大方和热于助人。”

另外3个人一言不发，静静地注视着他。

过了很长一段时间之后，卡尔若有所思地扫视着3个人的面孔。他开始意识到这场交谈的含义比自己开始所想的要深远得多。

“我应该属于蚂蚁的行列，是不是？”他问道。

这一次吉姆的脸红了。“首先你应该记住我们都是喜欢你的，而且在我们所认识的人当中，你也是最聪明、最具有活力的人之一，但是你只是一只批着蚂蚁外衣的蚱蜢。”

卡尔拿起了另一片面包，在上面努力地涂抹着黄油，以便掩饰自己的疑惑。他始终认为自己是一个充满活力的执行官。对于各种工作他从来都没有马虎大意过。

“我说‘蚱蜢’的时候并不是指迪斯尼电影中‘世界欠我一条命’那样的含义。我们所指的是像疯子一样拼命工作但是在这个过程中却成绩无几的人。对于这样的人，他们的朋友应该向其提供大量的帮助。”

“请举例说明，”卡尔低声说道。

“让我们以交响乐委员会为例，”玛西娅说，“你召集了委员会会议，制定了一项向潜在的赞助商发出邀请信的出色计划，并根据将要发生的事情而进行了财务预算，此外还对一名新指挥助手的聘用计划表示了支持。这样你就极好地完成了一项计划工作。”

46

“那么，这与蚱蜢又有什么关系呢?”卡尔问道。

“问题是你坚持要自己撰写这些邀请信，认为这样委员会就可以很快打印并寄出这些邀请信了。”

卡尔考虑了一下。“我只是想让他们能够顺利地去完成自己的工作。当然我必须承认我自己没有足够的时间去顾及那件事情。让我在便携式日历上将这件事记入‘待处理事项’的列表中。按照计划应该在什么时候把这些邀请信送出去?”

玛西娅回答说：“在上一周我们已经发出去了。我们的时间越来越少了，因而我就完成了这些信件的起草工作。整整一周的时间里我数次给你的办公室打电话，但是都没有人接听。”

“那时我们都在忙于程序性规章制度委员会（Procedures Committee）的各种会议。我又必须为文书撰写工作起草一份完善的程序制度。我想我会在下周安排时间完成这项工作的。”

“先把你的日历放在一边，”吉姆说，“我还想跟你谈一谈教堂事务筹备工作的问题。”

“星期天我将递交我的证词，”卡尔说，“这一次我们必须真正地按照计划完成准备工作。”

“这一点是完全正确的。就目前的情况而言，一切计

划得都很好。你提出了自己的构想并制定了各种相关的策略，这一方面你做得非常出色。所有人都为整个过程而感到激动不已。”

卡尔微笑着说：“好了，这一次我总算当上蚂蚁了，对不对？”

“也未必见得，”吉姆叹了一口气说，“由于在所有需要完成的事情当中，你都将自己放在了中间的位置，因而实际上事情的进展是十分有限的。在你完成你假定要做的工作之前，其他所有人都无法开展工作。现在不要碰你的日历。关键问题在于你所要完成的这3件事根本就是不存在的。”

卡尔遭受了打击。“我只是想确保事情的整体框架是正确的。而这是我想要亲自起草这些材料的惟一原因所在。”

每一个人都点了点头。

玛西娅说：“这一点我们是能够理解的。对于这些事情，你的感觉可能比任何其他人都好。然而这里的问题在于由于种种原因，你根本就不曾很好地完成过这些工作。你的动机十分令人敬佩，你的心眼并没有长错地方，而且正如我们所说过的那样，‘我们都喜欢你’。但是你必须摆脱蚱蜢外衣的束缚。我们跟在你的后面，这让我们都快变疯了。”

几个人再一次陷入了沉默。

“让我看一下我的理解是否正确，”卡尔说道，“你们一块儿在向我保证说你们都喜欢我，同时也在试图告诉我是我发起了各项工作，我为自己挑选了重要的角色，但是却没有完成我答应要做的那些工作。你们的意思是不是这样的？”

每一个人都点头表示同意。

“我们所有人都拿出时间来为了一些事情而共同工作，因此你们开始在意我这个习惯，因为它会使你们面临

更大的工作压力，同时也是因为你们想让别人更加欣赏我。是不是这样？”卡尔审视着众人的面孔。

吉姆在座位上欠了一下身，再次点头表示同意，并准备开始说话。

卡尔举起一只手。“这也就是说我之所以是一只蚱蜢，原因是尽管我在辛勤地处理各种事务，但是却收效甚微，以至于最后的结果是我还不如到处去游手好闲的好。蚱蜢们只会增加蚂蚁的工作量，并制造出大量的麻烦。”

“啊，它们确实也增加了一些可以让蚂蚁运入巢穴的东西。”萨莉微笑着说。

“对于这种状况，你们有什么良方？”卡尔问道，“我不想在我的生命过程中为任何人带来麻烦。”

玛西娅从自己的夹克口袋中取出了一张卡片。“我们料想你会提出这个问题，因此我们已经帮你将答案写在了这张卡片上了。其中包括两件事：（1）信任地委托别人；（2）现在就完成自己应该做的工作。”

“我只是担心别人做不好。”

“他们是否能够将事情做好，这取决于你如何向他们解释这件事情。如果每个人对此都有了清楚的了解，问题就会消失得无影无踪。这就是领导的艺术，”玛西娅评论说，“这一点我听你说过多少遍了。”

“没错，没错，”卡尔轻声地说。

萨莉隔着桌子拍了拍卡尔的手。“我用15分钟就写完了那些邀请信，而委员会印制并邮寄它们也只用了3天的时间。在那次会议上你就应该把这项任务交给我们。”

在不知不觉中4个人已经吃完了他们的午餐，桌上已经换上了咖啡和账单。很显然卡尔正在思考自己应该从中吸取什么样的教训。

“我想你们是对的，”他终于发表了意见，“我一直在从一个项目奔向另一个项目，设计了各种各样的事务，但是完成的工作却极其有限。我决定将我的日历丢在一边，

并且要在每件事情到来的时候及时进行处理。那将会花费更少的时间。把那张卡片交给我保留吧。”

“你们是不是每个人也都有一张这样的卡片?”他问道。

萨莉愣了一会儿神之后说:“嗯,事实上我们都没有。这是我们为你准备的。”

“好吧,让我们立即向戴比要一些卡片,并将这些要求也给你们写下来。就我所知,你们暗地里也可能是一些蚱蜢。”

吉姆走向餐馆的服务台,取回了3张(餐馆的联系)名片。

卡尔将名片分发给大家,并要求他们将这两条要求写在上面。“我还有一个第三条,”他告诉大伙说,“那就是任何事情都不要重复地做两遍。”

玛西娅说:“嗬,这个补充确实不错。我们要的就是一旦采取行动就绝不更改的作风。”

“在这一点上,让我先向你们示范一下,”卡尔说道,“今天这顿饭我本来打算由我来请,但是我却仅带了一张信用卡。如果我用它付账,那么在下个月账单送到我手里的时候,我就必须开出一张支票。那就意味着一件事我要做两遍。因此将来我要记着随身携带足够的现金。在回家的路上我将在途经的银行停下来,以便能够采取正确的行动。

“与此同时,你们这些蚂蚁们也许应该把这个账单消化掉。”

卡尔被叫去对自己的“目睹者”提供解释。他所说的是一回事,而所做的却是另一回事。人们所看到的他的所作所为,比他口中所说的自己所做的事情更有说服力。卡尔不能放心地让别人去做事情,而他自己却又不能四面兼顾地将这些事情处理妥当。

一些管理者就是不能够放权,对于那些成为领导者的

人而言这种问题则尤为突出。有一些人最终发展成了“大人物”（Big Shot）。凡事他们都不得不亲自经手。这样所带来的结果就是在某些进程中，他们无法知道自己的位置，或者是不知道下一步自己应该采取什么样的措施。政策和规章对他们而言都是一纸空文。当有人向他们提出质疑的时候，他们会使出这样的杀手锏：“好吧，如果你们不能给予我做这件事情的相关权力，那么你们就另请高明吧。”如果不能像卡尔所经历的那样找出一些理由让他们改变自己的观点，那么就很难和他们打交道。

49

在这里商业行为准则（Business Ethics）开始发挥作用。商业行为准则到底应该是什么，领导者必须是一个活生生的例子。各种政策确实能起到一定的作用，但是榜样的力量却是无穷的。

有相当的证据表明与过去相比，当今的管理人员更加倾向于违反规则了，同时他们还更加倾向于利用自己的职务之便，但是事情的真相可能却并非如此。随着时光的飞逝，对于过去岁月的清晰理解在不断地淡化。同样，一些阴暗的东西仍然存在，区别只是其规模有所减小。昨日的惊天丑闻在今天来说只不过是一个微不足道的盗窃行为。

在商业领域中，我认识的人成千上万，他们所肩负的职责也分属于不同的层次。作为一名质量管理专业人员，我所从事的审计和评估活动有数百次之多。我与很多公司的评估活动都有一定的关系，这种联系给了我充分的信息，从而如果有什么事情发生的话，这些信息将会帮我描绘出一幅清晰的画面。

数年以来，我逐渐得出了一个结论，那就是很少有人会在明知错误的情况下去犯错。其中的问题在于在相关人员的头脑中，“错误”的定义是千差万别的，这种情况在白领犯罪活动中表现得尤为明显。而造成这种局面的则正是这些人的领导者们。

一家大型保险公司的全体工作人员可能正在花费时间

填写和发行虚假的保单。一家石油公司可能根本就不曾钻探过任何的油井，然而它却可以在员工的配合下瞒天过海，将这种诈骗活动令人难以置信地维持下去。这家公司甚至会租借一个废物处理厂并用伪造的管道将其伪装起来，以便向潜在的投资者展示其“精炼加工能力”。

普通人可能每天都会从自己的公司中顺手牵羊地取走一些纸夹子和其他物品。公司可能会钻政府政策的漏洞；酒吧招待人员可能会将一些现金装入自己的腰包；而一些筹资者则可能将80%的资金据为己有，而仅把20%上交给慈善团体；经常违反交通法规但却拒绝缴纳罚款的惯犯的数量通常是成千上万个。

所有这些都并不一定是道德败坏的症状。在绝大多数活动中，人们的行为方式都是负责的。他们支付各种账单，承担个人生活中的各种责任。我所讨论的这些行为可以从商业活动的运营方式、政府的规章制度以及一些客户所提出的要求那里受到约束并得以改进。

在当今的美国社会中，有一半或更多的人都在从事着管理工作。他们不创造任何的财富：他们的作用是制作相关文件并推动交易的进行。离开了财务、律师以及其他商业专业人士的帮助，我们可以完成的事情是极其有限的。所有这些情况便创造出了一个信息的世界，没有人能够完全理解这个世界。人们就其所了解的那一部分而进行工作，而这个世界的运行在某种程度上就依赖于他们的这些工作。为了确保能够做到这一点，人们就必须制定规章和制度，而这两项工作都需要投入资金。对于600美元的螺丝刀，媒体如获至宝地指出承包商在搞欺诈活动，但是事实上它却确实花费了600美元。他们所投入的资金甚至可能会更多——承包商可能不好意思向人们收取真实的价值水平。这个工具本身的成本可能还不足10美元，但是文书工作和管理费用是成本提高的原因所在。

所有这些都是一个是否缺乏诚信的问题。没有人真正

信任别人，每个人都煞费心机地想让别人知道这一点。在个人融资活动中所遇到的各种规章和要求就足以让我们了解到这一点。借贷单据背面的微缩印记也足以让人们感到世态的炎凉。所有的这些都成为了一个终会实现的预言。对于自己所订购的产品，客户们要求对其中任何不符之处都要提供详细的说明。供应商则专门建立了这样一个部门来完成这项工作。在制造业中，这被称作是材料评审工作(Material Review)。在这一方面更加复杂的一种做法被称为构造控制（Configuration Control）。

当人们预料别人不会按照计划做某些事情的时候，这些人就真的会不去做。我经常感觉到学校中给学生划分等级的做法是导致他们缺乏成就的原因之一。如果我们没有必要完成所有的任务，那么我们通常就真的不会完成全部工作。在缺乏诚信的问题上，存在着一个系统性的样本：

- 一场“脱销”的音乐会通常会保留一些特别的座位——为的是卖一个特殊的价钱。

51

- 餐馆中的餐桌并不是按照先来后到的顺序进行安排的。
- 打高尔夫球的人并不总是将一切都计算进去。
- 对于不同的人群，银行按照不同等级分别对待。
- 农场主不耕种却得到报酬。
- 对于应该抽出大量时间进行填写的各种表格，人们根本就不屑于瞧上一眼。
- 专家们的意见经常是错误的。
- 保险公司并不按照损失的实际价值进行赔付。

一提到诚信，人们往往会联系到较大的事情，比如说应该对国家保持忠诚，不应该盗取津贴，或者是应该言出必行。没有人认为它也同样适用于我们所司空见惯的一些事情。晚年的弗雷德·艾伦（Fred Allen）曾经表演过一部独角戏，其主要内容讨论的是一个人是否有权利把邮局的墨水装入自己的钢笔中的问题。很显然，这是很久以前

的事情了：在那之后，这个问题已经通过技术手段并随着圆珠笔的出现（圆珠笔用锁链锁在了邮局的桌子上）而得到了解决。

我这里想要说的是在经营活动的诚信问题上，领导者必须亲自树立一个榜样。在某些地方人们见到的是遵守传统价值观念的闪闪发光的榜样，而在另一些地方则会让人联想到道尔顿帮（Dalton Gang）的形象。

为了创建一种模式，以便帮助领导者使诚信的观念在组织中成为共识，我们可以考察一下传统小镇的情况。在这个世界中，人们可以做到夜不闭户，任何东西都不必隐藏，不必担心犯罪活动，也不会不信任自己的邻居。导致这种现象的原因并不在于当地的警察力量，因为他们对于所有事情的态度都是相当随意的。其原因也并不在于那里的人都是“良善居民”。世界上所有的小镇都有一个共同的特点：如果出现了犯罪活动，那么罪犯最终总是会被证明是流窜到该地的某个人。

其中的原因非常简单，那就是所有的居民都相互认识，而自己在邻居们心中的声誉对他们来说是相当重要的。人们必然会认出对方，在这种情况下到处流窜行凶抢劫几乎是不可能的事情。居民们甚至能够注意到什么人离开了小镇。在大城市中，行凶抢劫者和其他盗窃者可以在邻近的区域中游荡，却不会有人认识他们。

52

组织中的人都十分在意这个小社会中的其他人是如何看待自己的。对于供应商、客户以及影响商业活动的管理者，他们的关心程度却不太高。如果他们觉得操作中的运行模式可以使事情和资金变得更加宽松和容易，那么他们将会去适应该种风格。他们将会鼓励比较容易顺从这种方式的人加入这个群体，之后不久整个组织将会高高兴兴地走上腐败的道路。而领导者所注意到的是所有人都在微笑，都在工作，因而他会认为这里不存在任何的欺骗活动。

制定一系列戒律并不能让任何人相信管理层对诚信问

题采取了认真的态度。绞死几个盗窃者也一样的不能够抑制这个行业的存在。事实上，对于其他掏包窃贼而言，这样的聚会形式恰恰是进行盗窃的大好时机。除此之外，任何法规都存在着例外或漏洞，从而可以加以利用以便证明自己无意实施侵害行为。

诚信指的就是诚信人的行为。管理者树立的榜样可以很快并旗帜鲜明地产生影响。对于肩负较大职责的人，人们可以容忍他们按照稍微不同的鼓点前进，但是人们却不希望他们无视规则或者是利用职务之便。

我们应该记住：在一个组织中，几乎所有发生的事情最终都会被多数人所知晓。在认识到这一点之后，下面的这些事情可能就是为人处世过程中允许不诚实行为存在的某种征兆：

- 在度假季节，管理层中没有一个人上班，而其他人如果想要离开就要抵消自己的休假时间。
- 高级执行人员的开支报告显示在一周的活动中，他们从来没有为任何事情掏过自己的腰包（请相信，这是一件众所周知的事情）。
- 公司员工为高层经理人员干私活，比如为这些人的配偶购买生日礼物。

53

- 秘书为执行官准备咖啡。
- 为了赶时间，执行官们将车子停在客人区或非停车场地。
- 为特殊顾客提供特殊价格。
- 在工作时间，如果没有客户就可以去打高尔夫球或者从事其他活动，而这种行为却被认为是理所当然的事情。
- 各级监管人员不按时上班。
- 午餐时间超过1个小时。
- 通过（组织的）邮寄设施发送私人信件。
- 工作机会总是被外部人所获得，原因是录用工作

比挑选和培养工作更容易。

我知道这些问题本身并不是什么大事情，但是它们却是编织网络的基本材料。有一位新近上任的总裁对于那些过分热衷于要弄伎俩对付对立者的下属感到十分头疼。当这种行为被公之于众之后，这些人（竟然）惊异地发现其他人都认为这种行为方式是不对的。这些人过去的榜样曾经使他们相信愚弄别人是自己的权利。

领导者经常意识不到如果他们允许在自己的世界中保存这样一种印象，也就是认为各种形式的不诚实行为都是可以存在下去的，这将会带来什么样的后果。到处都是导火索。谁知道它们会在哪里引爆呢？



第6章

应对事务

Handling



所有人都希望领导者能够成为事情的全部。事情进展不顺利，承担责任的是这些人；事情成功了，值得表扬的仍然是这些人。这种情况并不完全公正，但是事情的真实情况大致就是这样的。一项工作对领导者的个人才能提出了各种要求，他怎样应对这些挑战呢，这在很大程度上取决于其对某些事情的解决方式。成功（Success）、滑坡趋势（Downtrends）、变革(化)（Change）、统计数据（Statistics）和时间（Time）就是应该引起我们注意的一些事情。 55

如何应对变革(化)

在为某个组织机构制定策略的过程中，为了使未来的一切活动都具有一个共同的出发点，你首先应该提供一个指导思想。如果你计划在未来的5年中将分公司开设到10个城市中去，那么你就要为此完成大量的工作。一旦制定了明确的策略，相关的各个群体就可以“为各自的工作制定出计划，并根据自己的计划而开展工作”。高层管理者们在他们所召开的离场（Off-site）会议上得出了很多经过深思熟虑的结果，它们被收录进了精装日记本之中。任何人都可以得到这些资料，而且事实上，人们通常会为它们编上序列号并将其公之于众。 56

一家成长型医院的案例

卡尔·瓦尔夫（Karl Valve）是医院的管理者，他正在组织每星期一召开的工作人员例会。随着各部门的主管纷纷到场，他开始向大家分发为这次管理班子成员会议（Trustees' Meeting）所准备的议事日程。全体董事会成员

每个月都要聚在一起对医院的业务经营情况发表评论，同时听取董事会所属各个委员会以及医院本身的报告。

他一边围着会桌来回走动，一边开始讲话。“本月提交管理班子成员考虑的主要议题是业务委员会（Operations Committee）就我们的扩建计划而提交的一份报告。按照计划，停车场以及拥有100张床位的配楼工程本来早就应该开始动工了。对于我们所发生的拖延现象，委员会表示了极大的关注。”

主管会计师（Controller）萨莉·汤普森（Sally Thompson）点头表示同意。“卡尔，这种拖延现象之所以会出现，我想其中很大一部分原因都出在我的身上。迄今为止我们始终不能将投标活动和相应的筹资活动结合到一起。威尔克森基金会（Wilkerson Foundation）的捐赠必须要有来自于个人的捐款与之相匹配。我们拥有足够的担保力量，但是该基金会却坚持要先看到现金。”

萨莉的助手克莱德·伊斯特（Clyde East）插话说：“同时，利率的下调使承包商们觉得在几个星期之后他们就可以从银行那里得到更加优惠的贷款利率，所以他们纷纷推迟了最终标书的递交时间。”

卡尔点了点头。“一点变化也没有。经营非营利性的组织，情况一直是这个样子。外界所有的人都认为我们做事情总没有一个时间表。”

“我们的总体规划将因此而被推迟，”克莱德发表评论说，“如果这项扩建工程不能够尽快地投入建设，那么我们就无法满足两年之后的需求量了。”

“让我们看一下相关的数据吧，”卡尔一边说一边向业务部主管埃莉诺·罗尔斯（Eleanor Rolls）做了一个手势。

灯光暗了下来。

“本月的财务状况与当初的预测十分接近，”埃莉诺说道，“你们每个人都可以得到一份来自于财务部的书面

报告。我们从中可以发现一个有意思的现象，那就是尽管我们的床位使用率降低了4%，但是财务状况却没有发生多大变化。人们在医院中度过的时间正在减少。”

“嗯，（对于一个病人来说我们的）绝大部分收入都是在前两三天中发生的，因此我想这个因素也许可以帮助解释这种现象，”卡尔说道。

“另一个事实却是无助于这种现象的解释，”埃莉诺说，“在数月之前我们进行讨论的时候，我就已经意识到了这个问题。”

她打开自己的公文包，从中拿出了一张表格。“因为今天我要把它归还到萨莉的办公室，所以上月的表格正好在我这里。让我们把这些表格投射到屏幕上。

“这张表格包括了最近6个月以来的数据。根据它的显示，床位使用率呈现出了持续下降的趋势。如果这种趋势一直持续下去，那么在数年之后我们的住院病人数量将会下降到现在水平的60%。”

“这是个很有意义的问题，埃莉诺。但是难道你不认为这是一个临时性的状况吗？根据对全国医院所进行的一份调查报告称，未来的趋势是上升的——越来越多的人将会在医院中度过更多的时间。”

“我们的人口正在老龄化，”克莱德评论说。

“说得好，但是有些情况正在发生变化，”埃莉诺反驳说，“我现在考虑的问题是如果我们所需的床位数量将会下降，那么我们可能就无需再额外增添100张床位了。”

“但是这可是总体规划中的内容呀，”克莱德说道。

“如果说需要医疗护理的人数在增加，而来医院的人却在减少，那么他们会到哪里去呢？”萨丽不解地问。

卡尔咕哝道：“医疗领域内发生了一系列有趣的变化。通过阅读相关文章以及与其他管理人员进行交谈，我们可以发现，一些长期以来形成的做事方式正在逐渐消失。

“首先，自从政府开始针对一些特殊病症支付（较低的）特殊费用以来，人们住院的时间已经缩短了。

“其次，短期住院治疗技术也得到了很大的发展，在这种情况下过去可能需要治疗 3 天甚至 1 周时间的病症现在都成了随来随走的病症。”

“在我们的医院中，门诊部门是最繁忙的，”埃莉诺（证实）说。

“是这样的，”卡尔说，“另外，急诊室在过去是业务最繁忙的部门，而现在它的业务却下降了 25%。”

“所有这些变化对我们的新增床位计划而言意味着什么呢?”萨莉问道，“在我看来，这可能意味着我们的总体规划所依据的事实基础已经过时了。”

“看起来是这样的，”卡尔评论说，“在邻近的社区医疗中心里，你可以随意走进去，并且很多病症都可以得到处理，这种医疗机构的发展对医生们的传统业务方式产生了很大的影响。这正是急诊室被挤下去的原因所在。过去在那里接受治疗的病症中有很多其实都并非是紧急病症。人们只是不能及时见到自己的医生而已。

“让我先把各种信息整理一下，我们可以在今天下午晚些时候再讨论这个问题。我想我们应该把规划委员会的主席请来，同时应该建议在星期四的会议上对此展开讨论。”

沃克·伯德特（Walker Burdett）对修改总体规划的建议并不感兴趣。“卡尔，我们聘请了一位策略专家；每个周末我们都会离开这里去休息；我们在关注现有的信息——总而言之，一切事情的进展状况都十分顺利。至少在今后的 5 年中，我们还可以继续推行这个规划。

“我也注意到一些事情在发生变化，而我们也有必要做出一些调整，但是如果我们做出太大的改变而将配楼扩建计划取消掉，这可能会使我们在捐款人那里的信誉受到损害。建造配备设施对各家医院来说都是常事。”

卡尔微微一笑。“我也认为我们的进展情况是顺利的，但是世界在发生变化，而且在某些情况下这种变化还相当迅猛。我担任管理者的时间已经有20多年了，这种变化我还是第一次看到。”

“是什么原因导致了这些变化呢?”

“根据我的推测，对于价格昂贵而且又耗费时间的医疗方式人们已经感到厌倦了。同时我想他们也厌倦了医院中的群体生活方式。他们想要得到的是更加完美、更加细致的医疗护理，而且这种护理方式还应该具有方便和投入不多的特点。”

“但是，业务的扩展是一个漫长的过程。看一看我们现在的这个地方。25年以来，我们一直在增添设施。这里确实显得有些杂乱无章，但是其运转情况却是良好的。我们全面地进行了规划，其目的是使我们能够在这个地方保持一定的连贯性。”

“而且，就目前的情况来看，它也确实发挥了很大的作用。但是我想如果对此不进行重新审查的话，那么我们将会犯一个很大的错误。目前，我感觉我们应该把医院看作是为临近居民提供医疗服务的一种资源。我们需要深入到居民之中去。”

“对于这种做法，我们的医护人员是不会感到震惊的。他们希望患者进入诊所之后再进入医院。我们甚至已经建成了新的专业服务楼，以便让更多的患者能够离住院部更近。那里将会发生什么事情呢?”

“这部分业务应该不会受到影响。医院仍将是重要的外科手术、生育和系统疾病康复等医疗服务的提供场所。不同的只是临时性的不重要的住院者和相关服务的数量会明显减少。另外，我们也许有必要将门诊部的业务扩大一倍。”

“我认为我们应该对此进行更好的筹划工作。”

“沃克，你是从事保险行业的。你们的5年规划在多

大程度上可以保持不变呢?"

"问得好！我们必须不断地做出调整，但是其中绝大部分都是由于公司对我们所采取的措施而引起的。而且从另一方面而言，公司也必须开发出客户需要的产品来，只有这样我们才可以将这些产品销售出去。我想在这个问题上所有的事情都是大同小异的。"

"好的。但是我们可能会在威尔克森基金会那里遇到很多麻烦。他们的心思始终在他们所可以承担的配楼工程那里。"

"另外，我不认为医生们能够很快地接受所有的这些变动。"

"我们必须跟他们谈这个问题。如果为了共同的目标他们能够团结起来，那么我们就可以制定出相应的方案。在处理病人的问题上他们必须采取更加灵活的态度，但是这应该以不伤害其业务活动为前提。事实上，这将会对他们产生帮助作用，原因在于如果我们不学会随机应变，不能按适当的方式去进行管理的话，我们将很有可能会无法生存下去。"

评语

拘泥于某个既定的方案之中，这是一种懒惰的管理方式，但是由于在所有人对某种举措都表示认同之前要经历很长的一段时间，因而现实中往往存在着"躲避风浪"的倾向。但是有的时候风浪本身却会无中生有，不请自来，它们高达 15 英尺，而且会气势汹汹迎面扑来。

在应对形势变迁的时候，如何找出自己应该采取的措施，这并非难事。通常情况下，检查一下现有做事方式所带来的结果，我们就可以得出结论。每一个有进取心的管理团队都会这么去做。掌握了商业活动或行业的情况之后，管理者就可以注意到自己在什么地方出现了差错，或

者是什么地方出现了机遇。

（人类）战争史表明如果一位将军能够察觉变革的必要性，并且能够很快地将之付诸实施，那么他就可以做到随心所欲。拿破仑的军队在欧洲大陆上就是所向无敌的。

对执行官而言，变革意味着要让适当的人明白将会发生什么事情，并且如果有必要，还要让他们有机会表明为了完成这种变革过程他们都有哪些要求。

（在这一方面）我敢打赌在第一笔款项到来之前，这家医院的管理团队绝对不会考虑要向所有相关方宣布威尔克森配楼计划将被取消的消息。

在计算机和性能评审技术（PERT）产生之前的黑暗时代，我还在制造业中任职，当时我们拥有一个变革委员会（Change Board）。我们每周（在必要情况下还会更频繁）都要在远离机器厂房的会议室进行聚会，并对变革情况进行检查。工程人员会向我们说明他们认为应该对产品采取什么样的调整措施。

我们或是同意或是不同意，之后会就此得出结论。同时我们还有机会了解工具是否适用、材料是否供应充分、是否会影响计划的进展等一系列情况。会场上经常会出现喧嚣、尖叫和拍桌子等现象，但是这种委员会的形式却是有效的。

对于正常的管理工作我们为什么就不能采取这种形式呢？对此我经常感到十分奇怪。有一次，我因业务需要到欧洲出差两周，回来后却发现我们原来的办公区域中坐满了陌生人。原来整个部门已经全部搬到了另一个楼层，而之前却没人通知过我。这种做法会使你真正地感受到一种被欺骗的感觉。

判断变革的必要性，将之付诸实施，对执行过程进行监控以保证执行过程的成功，所有这些都需要一个正式的沟通系统。只有人们对各种要求采取了认真的态度，这样一个系统才可以发挥作用。

61

这表明在每个领域中我们都有建立沟通系统的必要性，而且我们还需要一个系统整合功能（Systems Integrity Function）以便对其整体实施监控。我们必须能够做到相互依赖。对于一个大家已达成共识的系统，如果人们都不去遵守，那么我们对这个变革过程进行控制的机会就是微乎其微的。

但是最重要的一个方面是执行官的思想要开放。如果做不到经常四处巡视，不能够伸长鼻子去查证目前的方式是否适当，那么这个组织机构的活动注定要遭受搁浅的命运。同时，所有人还必须将该组织的原则和观念深深地印入脑海之中。这家医院的服务对象仍然还是原来那些人，差别仅仅是它现在计划走出去完成这项工作。它正在对自己的传统和具体做法进行调整，使之适应一种新型的沟通系统。

银行同样也经历了这样的变迁过程。在过去，我通常每个星期都要到银行大厅一两次；现在我却极少进去。我可以通过自动提款机提款；我可以通过邮寄的方式完成存款和转寄业务；我可以通过电话取得贷款。事实上，如果我想借的数额足够大，银行的业务代表还可以把相关文件送到我的办公室来。

实际操作层面的实施工作需要通过主管人员的工作来付诸实施，而他们则必须组织自己的协调会议（Integrity Meetings）。如果他们都已经了解哪些事情必须得以实现，那么他们就会使这种变革变为现实，同时变革将成为一种积极力量而不是毁灭性的力量。执行官们将永远听不到这样的言论："他们根本不知道自己正在做什么"——即便是他们真的不知道。

如何处理统计数据

为了对某个过程恰如其分地进行管理，执行官需要对

正在发生的事情有所了解。在某些情况下，进行度量和分析的技术的复杂程度可能会超过过程本身。在统计数据的应用过程中经常会出现这种现象。统计学在专业人士手中是一个十分有价值的工具，因为他们确实知道如何去设计实验过程以及如何排列各种复杂的数据。然而，要想从统计数据中得出恰当的结论，这却是截然不同的事情。举例来说，在他们的分析过程中，经济学家们会把各种基本数据归总到一起，并对其进行深入和全面的分析。但是他们由此而得出的结论却并不一定与事实的发展情况相吻合。

62

收集相关信息，发现未来的发展趋势，找出这些趋势将会重演的原因所在，这样对于一个过程的控制工作就算完成了，而无论这个过程是生产制造、服务，还是管理工作。为了对这种活动过程有更好的理解，我们可以对某个名为约翰的虚拟患者的年度体检数据进行一些分析。约翰的年龄是 43 岁。这是他第三次来诊所。对他进行相关检查之后，医生们正在查看表格中的数据，而以下正是他们所看到的表格：

	1984 年	1985 年	1986 年
年龄	40	41	42
身高	5′10″	5′10′	5′10″
体重	185	190	195
血压	130/80	140/85	150/100
体温	98.6	98.6	98.6
呼吸	16	16	16
胆固醇	89	140	215
甘油三酸酯	110	190	300

观察一下这些数据，你会发现有若干个指标都具有向上的发展趋势。一些数字正在上升。血压指标在上升；体重的情况也是如此。是什么因素导致了血压的上升呢？体重是重要影响因素之一。另一个因素是盐的摄入量。另一

个在于精神压力。甘油三酸酯和胆固醇两项指标也在上升。其诱因是什么？体重、精神压力、糖（主要是酒精）以及整体的饮食习惯。医生对此有充分的了解，他们可以指出一个事实，那就是按照约翰现在的发展势头推算，在50岁的时候，他的体型大约会增加一倍。

现在，如果教给约翰如何去进行血液化验，如何对血清进行检验以确定里面的甘油三酸酯含量，以及如何计算它们的数值，这些工作对于约翰的身体变化过程而言是不是一个有效的控制途径呢？答案是否定的。我们必须挖掘其背后的原因。是什么因素导致了体重的增加并进一步提高了甘油三酸酯的含量呢？是什么因素导致了精神压力？是什么物质生成了糖分？

63

约翰并不进行任何的体育锻炼，而他吃饭的胃口就像是一个21岁的年轻人。他需要改变自己的饮食习惯。他需要减少饮食量。他每天的酒精摄入量是6盎司。这相当于6瓶啤酒，6杯白酒或者是6小杯威士忌。无论怎样，这个数值都太高了。他需要减少饮酒量并将其控制在每天2盎司的范围之内，而且他最好能够彻底地戒酒。

在精神压力方面，约翰的职位最近有所提升，而目前他正在为这项新工作而努力奋斗。他需要对这项工作有更多的了解，同时为了避免在工作中出丑，他还必须就该项工作的工作方法寻求咨询；他可能正在申请进一步的培训机会。

我们已经对这个过程中的定量指标进行了分析，并找出了背后的根本原因。这就是统计数据的全部功能所在。

为了约翰的康复，我们应该提出什么样的建议呢？为了治愈血压的问题，我们可以建议他吃药片，但是吃药就意味着放弃。这就好比允许了偏离现象的存在：这种方法并不能根除或稳定这种症状；这种方法只是在发挥补偿作用。约翰的一生将会与高血压为伴，而且还必须时刻不忘地定时吃药。这些药片对身体起到了补充作用，但是这一

过程却是通过一种非正常方式来实现的。我们真正应该做的是使他的体重减轻下来，控制盐的摄入量，同时采取其他一些保护性措施。我们知道过去他的血压情况并不是这样的。

同时我们应该采集更多的统计数据，原因是心血管疾病也可能正在约翰的身体中发展。一张心电图可以使我们得到暗示，从而了解心血管系统的运行状况。如果出现了某些特定的症状，我们则可以用其他检验方法进行更深入的诊断。

上述的例子表明采用统计数据的目的是为了收集相关信息，以便能够找出修正的方法。

在测量和统计方面，目前我们还应该给约翰提供什么帮助呢？现在，在饮食、体育锻炼以及身体检查等方面他已经从内科医生那里得到了相应的建议。下一步他需要一个饮食计划表，这样他才可以吃到合适的食物。他需要有一个台秤来称出自己食物的重量，这样他就知道自己到底吃了多少东西。

64

同时，他还需要有一个台秤来称量自己的体重，并且需要有一个表格，以便对体重、目标和减肥模式等做出记载。我们应该给他准备一种测量血压的设备，并教给他相应的使用方法。之后他就可以每天自测血压两次，并在表格上做出相应的标记，以便于观察自己的发展方向。他同样还需要一个计时器，这样他就可以知道自己在练习机上坐了多长时间；或者为了使肺部和心血管系统得以正常运转他可能决定从事其他的锻炼项目，他也可以测量出这种锻炼的时间长度。

我们所做的这些就是为了把约翰装备起来，这样，在提高健康水平这一过程中，他就拥有了对自己的进展情况进行记录和跟踪的相应工具。与约翰一样，医生也可以对这些表格进行检查和分析，以便了解他是否取得了进展。例如，如果尽管采取了各种节食措施，但是病人的体重仍

然在提高，那么我们就必须重新对他的病症进行分析。也许是因为他对这项工作缺乏理解，错误地认为吃零食与这项工作是毫不相干的，并因此而对吃零食的习惯放松了要求。

我们现在已经得到了统计数据，并结合正常的生活问题对这些数据进行了分析。对于相关的个人而言，他没有必要理解众多的相关概念。他必须掌握的只是一些简单的算术运算和填制表格的方法。

如何安排时间

在我首次成为某家大公司的高级管理人员的时候，我发现对于公司收到的任何一份电传，公司所有管理人员都会得到一份复印件，而无论该管理人员与之是否相关。这听起来也许并不显得多，因为我们中的任何人在一生中都可能会接触到6封左右的电传和电报。然而，那时我每天早晨都接到一大堆相当于150页粉红信纸那么多的电报。在那时，我意识到对于这个拥有众多分部的（商业）帝国而言，这些电报和电传是它主要的沟通资源。

我坐进摇椅中，把这些文件放在我的大腿上，然后开始进行浏览。30分钟之后，事情已经十分明然，其中有一些是应该引起注意的，而另一些则没有多大意义。它们的范围从工厂长达3页的每周状况报告，到一个纽约来访客人要求到马德里机场接机的请求书。很显然，如果每天都要阅读这样多内容的话，那将会是一件十分繁重的工作，而由于我一半的时间都要用在各种访问考察工作上，所以这对我来说尤其可怕。粗略的计算结果表明只要有6周的时间不进行清理工作，这些粉红的纸张就会从这面墙堆积到那一面墙。

试着把自己的名字从分发名单上删除掉并不是很好的

65

解决办法，因为那种做法会暴露出我对这些文件缺乏兴趣的事实。在这种态度上只要不显得过分明显，对这些文件的漠视态度也并不是不可以的。因此，我和我的秘书针对这种状况交换了意见，并达成了下述的处理方法：

1. 我们将把寄给我的电传电报留下来，而将其他的扔在一边。发送给我的电传到达时所用的都是特殊的信封，每个月大概会有两封。

2. 我们将向全球范围的质量操作人员发出指示，要求他们不再采用电传的形式，原因是这种形式从某个角度上讲缺乏保密性。

12 年以来，所有这些安排一直运转良好。有的电传中偶尔会出现一些对我有影响的消息，但是通常情况下总是会有人将这个消息圈画起来，并加上批注之后送给我以便引起我的注意。这里有一个铁一般的规律：如果有一些事情应该由你来处理，那么总是有人会来通知你这件事情。惟一的一个问题是在乘坐公司飞机的时候，没有一大堆的电传使我感到筋疲力尽。在我的公文包中除了我正在阅读的书本之外别无他物。在旅行中，我最担心的问题是在一次漫长的飞行或游览过程中我会忽然发现自己没有带来有趣的读物。

时间就是生命。我们拥有的时间就只有这么多；其中的每分每秒都是十分宝贵的。如果能够回到生命中的那些重要时刻，哪怕只有短短的几个小时，我们会愿意付出多大的代价呀！老年人对每一天都十分珍惜；年轻人却在不假思索地浪费光阴。

一个成熟的人应该认识到一个事实，那就是对于时间这种资源，如果对其使用情况能够认真地做出安排，那么他就有足够的时间去处理一切事情。这并不意味着他可以成为卡通片中那个手里拿着秒表的效率专家。但是这确实意味着应该对沟通和工作方式等问题进行一些考虑。

会议是对时间的一种浪费。每个人都曾这么说过。但

是这种观点从根本上来说是不对的。各种会议都是我们的朋友。只要合理地安排和进行，会议将可以为生命补充数年的自由安排时间。对于会议而言，关键的问题在于如何去对待它们——它们就好比是某个组织机构生命过程中的一些相互独立事件。事实上，我们应该用看待吃饭那样的方式去看待各种会议。我们吃饭是为了得到营养和能量。每一顿饭都可以为“组织”提供一些东西；这也就是我们的体力和智力。没有它们，或者只是在奔走过程中随意地吃上几口，我们将会失去力量和目标。

但是，另一种可能的情况是尽管吃的很多，但是却仍然无法得到适当的营养。食物的多少本身并不能保证所有的细胞都可以得到进行相应工作所必需的那些养料。然而我们却明确地知道它们需要什么；我们知道如何为此做出安排；我们知道如何以更有吸引力的方式来满足这种需要；同时我们还知道如何去吃进和消化所提供的一切。

那么为什么还会存在无用、乏味并且劳心费神的会议呢？

惟一的原因在于那些负责安排会议事务的人对这些会议缺乏足够的重视，以至于没有采取措施以确保相关信息和谈话能够得到充分的传播。对于会议的目的以及他们期望会议所达到的结果，他们没有进行充分的考虑。

对于我所参加的各种会议，我会坚持索要一份会议议程，哪怕这不是我们公司内部的会议。只要制定出一份会议议程，就可以让人们满怀信心地认为这个会议是有用的。开始时间和结束时间是两个关键性的要素。演讲者至少应该做一些演练工作。尽管只要稍加考虑，发表演讲就可以成为一件十分简单的事情，但是很大一部分负责人却仍然连按照半点条理性发表讲话的能力都没有。

视觉的辅助手段可以为演讲者提供帮助，并且对于财务数据这样的实际信息，这些手段还是将其展示到所有人面前的一种关键性做法。但是视觉辅助手段同样也可以让

听众们昏昏欲睡。在某些情况下，一个发言人可能会将演讲内容写在辅助工具上，打开（投影仪的）灯光，之后就开始让与会者阅读这些内容。我敢保证这种方式可以让所有的人都感到百无聊赖。发言者之所以会这样做，其原因在于他们认为自己所提供的信息非常重要，以至于其他方面的问题都可以忽略掉。

在一个组织内部，各种会议之间要相互支持。通常情况下，员工或董事会会议是一种常见形式。在这种会议上，所有负责人都聚到一起来并对现状发表评论，针对新生事物展开讨论，并听取相关的专题报告。这种会议的时间长度可以在一个半小时左右，并且其进行过程应该十分流畅。对于需要额外信息、额外评估活动和采取其他行动的任何事物，都应该在相应的部门或委员会会议中得以解决。

（除了会议之外）委员会这种组织形式也会让人担心。然而对于一个运行状况良好的组织而言，它至少应该拥有一个财务委员会和一个经营业务委员会。这些委员会的开会时间不必过于频繁，但是它们却必须对相关的问题进行监督。很多组织之所以会在财务问题上遇到麻烦，其原因在于资金流动之前它们并不清楚自己的资金将流向何处。领导者则在业务经营方面四处奔走，希望将一切保持在有序状态，而很快就会带来乱子的人却恰恰是这种人。对于正在发生的事情，人们必须有所了解，而不是仅仅了解什么人想做什么事情。

决策时间（Executive Time）应该被看作是一种被分配的东西，而不仅仅是被耗费的东西。这种小小的顺序不会对任何事情产生伤害。问题是执行官们总是在被动地做出反应而不是在主动采取措施。通常情况下，一个操持家务的人总是被当天的事务拖得团团转，而这一点正像大型公司的领导者所做的那样。其他人对于自己的工作却能够把握主动权。

我养成了一种习惯，那就是我会把每天所安排的事情简短地记在一张 3×5 大小的纸片上，并将其装入上衣口袋中。这样我就能够知道自己做出了什么承诺，并可以据此对其他工作做出安排。这种方式在我身上一直发挥着作用。然而，我却发现同样尝试过这一方法的人所得出的结论却可能并非如此。早晨的时候，他们从秘书的手中接过这种卡片，之后就（机械地）按照卡片上的内容去完成各项任务。他们把这种卡片称作是“傀儡卡片”（Dummy Card）。“为傀儡准备的卡片”也许才是比较恰当的名称。

要对时间进行管理，首先要做出选择并分配优先顺序。那些为我们安排时间表的人应该得到一份优先顺序列表。什么人应该排在前面呢？

1. 家庭
2. 员工
3. 客户
4. 供应商
5. 朋友
6. 社团

有了这样一份清单之后，排在前面的事情就应该尽量优先处理。如果没有这份清单，那么无论什么事情只要出现了就会成为解决的重点。真正进行管理的经理人对所有事情都会做出安排。

在办公室中，最耗费时间的活动是邮件和电话。其共同之处是两者都不受接收人的控制。我发现只要制定一些规则，我们就可以轻松地将这个问题处理好。

应该有人对信件进行分门别类的整理：应该阅读并进行答复的信件，应该阅读的信件，以及其他信件。将需要“阅读并进行答复”的信件取过来，在一段时间中将其全部阅读完毕。之后，要么给出相应的答案，要么将其交给其他人处理。在完成上述的某个行动之前，不要将其到处乱扔。不要将它放在你书桌的另一堆文件之上。如果你没

有意识到应该采取某种措施，那么干脆就将它丢在一边（如果你将其放在桌子的角落里，在几周之后它同样也会遭受遗弃的命运）。

如果可能，让某个人在“应该阅读”的信件上加上黄色标记。对于这些信件，要么丢弃掉，要么由你做出标记并送给其他人负责处理或让他注意其中的信息。在我阅读一份真正的好报告的时候（长度不超过一页半，同时具有大量的事实信息），它确实能让我得到充电的感觉。

对于“其他”信件，只需用手捻着翻阅一下——在你想要站起来的时候——之后就应该立即将其处理掉。例如，有的时候我会对当时的广告内容以及广告方式产生兴趣，这样我就可以对这个领域中的技术发展情况有所了解。而在另一方面，请求予以捐助的信件应该交给公司秘书，在那里它们可以得到适当的处理。

即使有必要，每天用于信件处理的时间也不应该超过半小时。对于由其他人引起的事情来说，这些时间已经很长了，而且这个过程应该被当作是为自己的个人记忆库增添信息的过程。同时，对于那些通过某种途径联系到你的人而言，这也是一种礼貌。

电话大概是我们花钱买来的惟一一种侵扰。我抽出时间来到某个人的办公室，而他或她却可能会打断我们的谈话而去接听电话，这种时候我总是会感到焦躁不安。我认为这是一种十分粗鲁的行为。我通常的反应是在办公室中到处徘徊，并用手随意地拨弄物品。

69

电话也需要进行分类并做出记录。之后，我们就可以有计划地给出电话答复。坐下来在半个小时内回复若干个电话，这并非难事。与要求其他人处理电话相比，自己亲自做这件事的效率会高出很多。我会让所有的人都知道无论是谁我都愿意接听他的电话，但是这种通话必须是我的日程安排上的项目。毕竟这里是我的办公室。

当然，也有一些人的电话你随时都要接听——配偶、

孙子孙女、美国总统。怀着愉快的心情去接听他们的电话，因为你知道对于他们想让你办到的任何事情，你总是会毫不犹豫地去完成的。

所有的时间管理问题都要装在脑子里。任何事情都是在发生之后再做出反应，并在事后怨天尤人，这是相当容易出现的一种做法。但是花费一些时间进行筹划，并就自己的情况进行一些思考，这样的管理者将更具效率。

如何对待成功

“在谈到餐馆质量问题的时候，你会发现这里应有尽有——就在拉·普莱斯（La Place）。我们拥有最出色的厨师，最丰富的餐谱，以及最时尚的客户。任何地方都无法与拉·普莱斯饭店相比拟。”

乔恩·西博尔（Jon Sebal）忍不住咯咯地笑出声来。咪咪（Mimi）刚刚为他的企业写下了一些赞美的语句。这是一个令人心情愉悦的评论，过去她从没有写过这样的东西。看起来这个地方一点问题也不存在。

“我们现在将要闻名世界了。所有的人都将会光顾这里。我们奇妙的食品和服务将会被大家认可。这一天终于被盼来了，”他补充说。

“十分高兴看到你能这么高兴，”他的财务资助人乔治斯（Georges）说道，“如果我们目前正在创造利润的话，我会感到更加的高兴。上个月尽管营业情况良好，但是我们却仍然损失了125美元。对于这样的成功，我只能容忍到现在的程度了。如果我们为此感到更加的欢欣鼓舞的话，我们有可能要站在等待领取救济的队伍之中去了。在那种地方，他们的服务质量可没有你那么好。”

“耐心点我的朋友，耐心点，”乔恩说，“建成一家优质企业是需要耗费时日的。我们的声望正在提高。我们很

快就会赚大钱了，这些钱你可能连做梦都没有想到过。”

乔治斯叹了一口气。“有一点我必须给你指出来，那就是在大多数情况下我们都是座无虚席的。我们最大的难题是要找到专业人员。在今后的几天中要想在这家饭店中预订座位，那几乎是不可能的事情。”

“你在说什么，乔治？你是想让我降低饭菜的质量吗？这种事情我绝对做不出来。这是不可能的。我们之所以会有今天这个局面，其原因正在于我们提供了这种高质量的服务。我们应该对我们的主顾们负责。”

“不，不，我连一丝一毫降低质量的意思都没有。而且尽管提高价格并不是完全不应该的事情，但是我甚至也不主张那么做。我想说的问题是目前我们正在向在我们承受范围内的全部客户提供服务，而我们却没有赚到一分钱。任何其他顾客都不能走进来，而我们也无利可图，这样热火朝天的局面对我们有什么好处？”

“那么你有什么建议呢？很显然我们不能够裁减员工。就其现状而言，员工人数实际上并不算多。我们倒是可以将养老金项目和医疗计划方案停止下来，但是我想我们的工人们可都指望着它呢。实际上我几乎就没领取什么薪水，但是如果有必要，我还可以再减少一些。”

乔治斯在他朋友的肩上拍了一把以便让他平静下来。“事情根本就没有那么严重。我们只需要检查一下成本控制环节就可以了。我们肯定可以在某些地方做文章。”

“质量并不是廉价的；它需要花费大量的资金。我们不得不承担这种费用。我们购入的都是最好的、最新鲜的食物。任何东西我们都是按照要求准备的。在这方面，我们如果要求厨师做得少一些，他将会离我们而去。主持厨房事务是一项相当复杂的工作。在不购买廉价食品的前提下要想降低成本，那可绝非易事。”

乔治斯耸了一下肩头。“如果我们不能提高利润水平，我们可能就一条出路也没有了。如果我们现在的

‘成功’状况再持续下去，那么再过几个月我们将会被迫关门停业。而这段时间的长度只够你将这个新景象裱糊起来，挂在外边供人们欣赏。”

乔恩坐了下来，一副深受打击和难以置信的表情。“任何措施我都愿意尝试，但是我却不想告诉厨师说他必须按照不同的方式做事情。他将会离开我们，而且是一去不回头。那样不等破产我们就得关门大吉了。这可不是一个好的选择。”

71

“无论怎么说，先让我们回到厨房中去吧。我们也许可以发现某些能够帮助我们做出正确决策的东西。”

厨师满脸关切地在厨房门口迎接他们。他身上穿着自己所说的“工作制服”，也就是他在自己的小办公室中设计菜单以及计算菜单价格时所穿的那种工作服。

“我对我们的成本进行了检查，发现我们必须采取某种措施，否则我们将会遇到麻烦。我们的投资并没有给我们带来货币回报。如果我们不尽快采取措施，那么我可能连为自己准备饮食的地方都会丢掉。”

他转向乔恩并举起了一只张开的手掌。他想让人们对这个话题引起注意。乔恩吃了一惊。

“我们刚刚才认识到这个问题，”他说道，“但是那是乔治斯用了整天的时间翻阅相关书籍才得出的结论。你是怎么发现这个问题的呢？”

厨师自豪地微微一笑。“我有自己的方式。对于任何的主菜，我几乎可以精确地计算出它的价格。我想也许我应该说是一道主菜或任何其他菜肴的‘成本’。我正是通过这种方式为各种菜肴挑选推荐价格的。现在的问题是由于我们这几周以来一直很繁忙，因而我们的成本已经出现了上升现象。”

乔治斯感到大惑不解。“但是我们进行采购的规模一直在增大，”他说道，“每道菜的价格应该是呈下降趋势，而不是上升。出了什么问题？”

“看起来问题可能主要出在厨师助理的培训环节上。在学习过程中，他们用去了大量的食物。在过去的几周中，调味厨师的耗费情况尤其严重。但是我们必须要按照要求办事。即使是对于经验丰富的助手而言，想让他们达到我们的标准也需要花费一段时日。他们必须掌握我所要求的标准。”

乔治斯说：“但是显然他们不该用最好的食品——也就是不应该用我们为客人们准备的那些材料去做练习。那样可以吗？”

厨师面无表情地盯着他。“但是不用这些他们又能用什么呢？如果他们想要学会我们厨房的风格，他们就必须使用我们所用的真材实料。”

72

他开始显得有些愤愤不平。

“毁坏的食品怎么处理呢？在这方面，那些还可以接受的食品又是怎么处理的？”

“在多数情况下，”厨师回答说，“它们会被扔掉。因为我们的规定是下单后再做菜，所以我们并不总是确定应该如何处理为练习而准备的那些材料。”

“在某种高级材料，比如说猪肉的加工过程中，高品质的猪肉与价格相对较低的同种猪肉的加工过程是否存在着不同之处？”

“相当小，”厨师点头说道，“他们所要学的是一个技术问题。两者是十分相近的。”

“那么对于开胃菜、主菜或者甜点，是否有必要不加区别地完全复制整道菜呢？”

“你是在问‘我们是否有必要都做大盘菜，或者是用小盘来练习是否可以’吗？答案是没有必要。做小盘菜同样可以达到练习目的。如果你能够做到只烹制一小口的话，那同样可以解决问题。”

“那么我们为什么还要用最昂贵的材料来进行练习呢？我们为什么不用比较便宜的材料，并采用其他的方式

进行培训呢？这项政策无疑会使我们濒临绝境。如果我们厨房中所做出的菜是双倍的，而我们所服务的对象却仍然是现在正在接受服务的那些人，那么我们这里的人员显然就太多了。”

厨师点头表示同意。“简直是太多了。只需要现在1/3的人手，我们就可以做得非常好，而且还可以减少培训工作。我们可以在其他地方开办一家烹饪学校，并从中赚取利润，而没有必要在我们工作的厨房中完成这项工作。”

“但是我们为什么想到要开办烹饪学校呢？我们又是出于什么目的而要像现在这样努力地运作呢？我觉得对于这里所发生的事情我有些不太明白，”乔恩说道，“对于这些培训活动我是毫不知情的。这种做法是从哪里来的呢？”

厨师有些大惑不解。“但是我是在按照你的指示办事呀。是你告诉我说我们必须拥有最出色的厨师助理，而我所能想到的实现这一目标的途径只有一条，那就是由我亲自去训练他们。这项工作确实有些困难，但是他们却正在取得进展。若干个月之后，他们就可以发挥很大的帮助作用了。”

乔治斯坐了下来。“他们会不会向我们支付费用呢？”他问道。

73

厨师说：“我们要给他们付钱。另外我们当然还要为他们提供饮食。”

“如果我把他们都解雇掉，你会有反对意见吗？”乔恩问道。

“噢，对于这种做法我举双手赞成。即便是现在这样，他们也并不开心，他们当中的大部分人都想找到一个能够针对真实客户进行实战练习的地方，而不愿意只是相互提供练习的机会。今天上午他们就可以离去。这将会为我们减少大量的成本支出。”

在厨师转身走回自己的工作岗位的时候，乔恩和乔治斯相互对看了一眼。

乔治斯说："在我看来，事情是十分明显的，那就是在制定章程和商业目标的过程中，我们所做的工作有些不太漂亮。如果厨师这里出现了这么大的偏差，我们在其他地方也可能会存在着其他的漏洞。"

"你可以再计算一下我们的利润空间，而我将检查是否存在着其他的漏洞，"乔恩说道，"之后，我们可以在明天早晨对我们的管理定位问题做出恰当的安排。我们必须回过头来弄明白在人们的想像中我们在做什么样的事情，之后还应该让人们看清楚真实的情况到底是什么样子的。"

"对此我感到难以置信，但是这却是事实。在这里的某个地方还埋藏着其他成堆的金钱，我们必须开始这项挖掘工作了。"

如何应对滑坡现象

"一辈子难免会碰上阴雨天"，组织机构的情况也是如此。总会有这么一些时候，这样或那样的事情会使经营情况趋于停顿，并且开始不断地震动。原因可能是竞争状况的突然升温。也可能是扩张过度了，而其资金来源却是准备金而不是现金流。可能的原因有很多种，但是它们最终都表现为一种基本的症状：流出的钱多，流入的钱少。

即使是监管情况最好的公司也可能会在不知不觉的情况下滑入这种境地。这种情况一旦发生，我们就必须采取一些特殊的措施。

1. 将管理团队召集起来，并对现实状况进行深入剖析。第一项措施是要止住伤口，并且为资金加上一把大锁。暂时中止所有的扩张计划。对于本组织的承诺事项做

74

出总结，并在法律许可的范围内对其进行削减。不再雇用新人。不进行新的采购活动。降低支出的批准授权水平，以便让整个团队能够了解各种情况的现状。立即对所有资产进行账目清算。上述活动需要立即进行。

2. 判断发生了什么事情。是不是在管理层关注其他问题的时候有什么问题悄悄地出现并袭击了他们？是不是一些重要客户或供应商的往来事务出现了延迟现象。应收账款是否回收不力？这个时候，你应该宣布进行检查并不是为了惩罚什么人。管理团队是责任的承担者，所以应该忽略惩罚这个环节，并且要集中精力处理生死攸关的问题。（而且要坚信）“我们一定能够渡过难关”。

3. 为了克服困难必须采取什么措施，对此必须做到心中有数。在收入情况好转之前，这种状况还会持续多久？收入金额与必要开支之间的差额有多大？如果收入状况在短时间内的改善速度不会太快，那么在这段时期内我们无论如何也要把支出水平下调到那个水平之下。

培训员工并建立一个功能完善的组织，这需要经历很长的时间。我们不会愿意看到四分五裂和人员流失的状况。我们不应该期望仅仅依靠削减工资方面的开支而使这个问题得以解决。因为这种做法会使未来的信誉受到损害。员工们将不再相信管理层。其他途径并不是不存在：可以将所有人每周的工作时间都调整为4天；这样工资支出可以节省20%。员工因其他原因离开之后，不再雇用替补人员；职务升迁和额外津贴活动可以停止；只要管理层努力，非员工方面的开支也可以停止支出并予以削减。

4. 将你的问题告诉银行或者你的资金提供者。但是，你应该确保自己已经找到了问题的解决办法，以及一个由执行团队所批准的解决方案，并且应该具有将之付诸实施的决心。原因是如果你要求某个资金提供者提供“一小段时间的”支持，它们总是会变得非常的敏感。

不要期望他们会毫无计划地放贷出自己的资金。对于

一个短期的现金流问题，他们只有在不会面临麻烦的情况下才会提供支持。但是如果伤痛的治愈时间超过了6个月，而且还需要大量的资金，那么他们就会要求提供担保。公司的资产可以充当抵押品，但是对于一个处于发展初期的机构来说，仅凭资产可能是不够的。

75

当事人的个人财产可能也有必要被加进去。对于银行家而言，借款人的任何做法都不如将古老家园拿出来充当抵押品那么让他放心。在你安排这种抵押贷款之前，你最好能够客观地对恢复前景进行一次评估，并且应该从个人角度上确保这个过程将会成为现实。

如果公司是上市公司，可以考虑增资扩股。可以从风险投资家那里去寻求资金的注入。考虑任何措施都可以，但是绝对不能为了钱而抢劫24小时营业的超市。同样，你也不要盘算有人会把装满了钞票的钱袋送到你的眼前。

5. 向员工们通报所发生的事情。事态明了之后，立即让员工们了解新的进展情况。要求他们不要与其他人讨论这个话题，尤其是客户。他们也必须学会谨慎从事。

向员工们做出保证，表明无论发生了什么事情，他们的处境都将会得到认真的考虑，对于这一点员工们是十分关心的。这种情况类似于在机场等飞机的情况。只有当机场不告诉乘客实情的时候，愤怒才会滋生出来；航空公司的代表即使知道再等4个小时飞机才会起飞，他们也总是在给出乐观的消息。

6. 对于全局性的行动，以每周为单位召开危机时期特别会议；而对于团队状况问题，则要每天召开会议。在这些会议上要做好会议记录，尤其是要认真记录好什么人应该完成哪些工作。

7. 拜访自己的主要客户，告诉他们在现金流方面所出现的问题。向他们保证他们的订单不会出现一丝一毫的差错。征求他们的意见，看看你是否可以改善两者之间的业务关系，比如你可以提供更大的折扣率以换取长期的合

同关系。如果公司的产品或服务对他们来说具有很大的重要性，那么他们甚至可能会以提供贷款的方式给予帮助。这样问一句并不费事。只要复苏计划正在实施之中，而管理层也在正视现实，那么可以得到的支持就是多种多样的。

8. 拜访你的供应商，请求他们以推迟提货时间并推迟款项的回收时间这一方式来提供帮助。对于所欠款项可以主动提供利息。只要供应商看到了你们的计划以及克服困难的决心，他们通常可以将这些活动推后3个月。只要他们能够收回材料成本或者是固定费用，他们可以维持合作关系达1年之久。

9. 对营销计划再次进行审查。走出去拜访你的那些客户；搞清楚他们如何看待你的公司。查看新产品的开发情况，并认真地考察这种构思来源于何处。公司是在为自己创造新生事物还是为了自己的客户？

在任何组织中，有一种事实是无可辩驳的：如果该组织提供的东西正是客户们所需要的，那么它就会取得成功。如果拥有合适的产品，它的管理质量甚至可以不必太好。如果产品适销对路，客户们会主动找上门来，并将这种物件从货架上或者从办公室的抽屉中取走。

关键的一点是产品必须适销对路——而客户们对它也必须有所了解。营销计划的目的正是让人们对自己所提供的产品有所了解，并且使他们知道这种产品可以如何发挥帮助作用。

10. 祈祷。如果听到你的祈祷，上帝在商业事务中就会助你一臂之力。在每次召开会议之前，首先对上帝应你所求而采取的特定行动表示几句感谢的话语。让他成为一名真正的合作伙伴，并且无需为此而向任何人表示歉意。

在1982年，我与灾难擦肩而过，所凭借的正是上述这些做法。

风平浪静之后，将所发生的一切记在脑海之中，并要知道它是如何发生的。在新执行官到来的时候，将这些故事讲给他们听；在每年的家庭会议上都要旧事重提。从中吸取经验教训，这样此类事件就将不会再次发生。



第7章

做 事 情

Doing



人们之所以做事情是因为他们想做。帮助他们产生想做事情的欲望是领导者工作中的一个组成部分。但是我逐渐意识到尽管在传统上人们认为有一些因素可以使人精神振奋，但是这种观念却并非完全正确。每一个人都想有所发展；每一个人都想做得更好；每一个人都想让别人认为自己是好样的。我们从来没听说过哪个人会仇视成功。 77

然而真正取得很大成绩的人却似乎并不很多。我不得不开始怀疑对于促进成功的因素我们是否有了真正的了解。在我看来更多的努力活动是由结果所诱发出来的，而不是结果的一种代表物。

“生产率”（Productivity）是一个好词语。对于该词的确切含义人们很少能够达成一致意见，但是我认为我们在“投入产出”（Output for Input）上却是可以达成某些共识的。如果我们投入价值1美元的努力，我们是不是至少要取得同样价值的回报呢？我们当然希望所得到的要多于所付出的美元数；这正是我们创造价值的途径。

与某些行业一样，一些国家并不能收回因工作而付出的成本。对于货币价值数年以来都在下降的那些国家来说，它们的支出额多于收入额。如果我们的人员正在以6美元的成本做5美元价值的工作，那么我们无可避免地将陷入泥潭。 78

很多加工产业，如纺织、钢铁、化工甚至是石油产业都陷入了一种怪圈，它们所生产的产品无法按照现有规模全部被消耗掉。很多纺织工厂将属于“二级品”的产品归入了三级品。这也就意味着这些产品的销售活动不会产生利润。

这可不是一个好主意。

对于保险公司、银行和政府这样的白领工厂，它们在进行工作的时候并不考虑市场的需求问题。只有在发生了灾难性事故的时候，人们才会采取亡羊补牢的措施。于是大批的员工将会被解雇，一些场所被关闭，经济活动在一

段时间内将会经历一个倒退过程。

公司遇到了这种冲击之后，要经过数代的时间才能够恢复过来。从表面上看这只是一个数字问题，但是这却演化成了一个信誉（Credibility）的问题。人们不会愿意把自己的心灵和灵魂全部放置于一个动荡不安的环境中。

在我看来，要想让一个组织或者是一个人产生效率，这要涉及三个阶段，而它们则可以用三个词语精确地描述出来，它们是：信心（Conviction）、决心（Commitment）和转变（Conversion）。

“信心”指的是在思想上做出判断，从而决定哪些事情是值得去做的。在这个阶段，一个人会阅读相关资料，对这个话题的探讨活动会逐渐产生兴趣，随后实际的产出情况也会有所提高。正常情况下（生产率）可以提高10%左右。对于这个话题，思想上的转变过程会使人们产生参与的欲望。这样，人们就已经认为这个目标是值得追求的，而他们所得到的任何支持活动都将会受到感激。

我有一位朋友，他是一位很好的激励者（Motivator）。他以此为生，而且做得相当成功。他每一次进城来的时候，我们都会在一起共进午餐，而他能够说得我蠢蠢欲动，使我想要回到家中去耕种上40亩农田。因为我自己并不会面临农场，所以这种活动必然是要施展到邻居家了。有一天，当他坐在听众席中的时候，我讲述了一个关于他的故事。我们假设他的名字叫阿瑟（Arthur）。

我讲述说阿瑟向我询问我的个人目标问题。“是否存在着你一直想要做的事情？不是说想要成为总统这样的目标，也不是要赚上100万美元，而是你始终没有完成的十分个人化的某种目标？”

79

想了一下之后，我告诉他说在这方面确实有一件事。

“我喜欢在贝·希尔（Bay Hill）高尔夫球场上打球。但是第17洞却是那么的难打，185码连续水面的终结处是一小片绿地，而且它的方向还很别扭。它四面都是沙地。

"在那片绿地跟前，我从来没有成功过。大部分时间我一直在水里；当我最终出来的时候，我却又进入了沙地之中。从来没有进入过绿地。这个问题让我大为光火。"

他表现出了很大的热情。"你的问题在于当到达那一洞的时候，你的自我评价过低了。你所需要的仅仅是能够采取更加积极的态度。"

在短短的时间之内，他就使我相信我确实能够做到这一点，而且我们两个一冲动就驾车去了那家俱乐部，并到了第17个击球点。它正好处于某个居民区街道的旁边。

旁边没有人，于是我打开了汽车的后备箱，从里面取出了一个3号铁头球棒、一个球座和一个旧球。我走向球座，将球放在上面，转头注视着阿瑟。

他失望地摇了摇头。"菲尔，你现在看到你的问题了吧？你在球座上放了一个旧球。这表明你对自己的能力还缺乏信心。"

我感到有些羞愧。我走回车厢并从中取出了一个黑色泰特莱斯-100（Titleist 100）牌子的新球，并用它换下了原来的球。

"对了，这样难道不是感觉好多了吗？"他说道，"现在试着摆动几次。"

我按他说的做了，尽我最大的努力做了3次。

"这是你通常的摆臂动作吗？"他问道。

我微笑着点点头。

"也许你最好还是将旧球放回到球座上去。"他说。

能够振作起来是件好事，但是这并不能够取代你所应该知道的另一个问题，那就是你要知道自己在做什么。在某些情况下我们需要掌握更多的技术和信息。但是有信心就是一个好的开始。

当我们开始严肃地对待某件事情的时候，"决心"就出现了，这种认真的态度足以让我们投入一些资金，抽出一定的时间，并付出一定的努力。

“管理层是否已经真的下定了决心?”这是顾问人员最常听到的一个问题。这听起来像是一件严肃的事情，但是下定决心却确实只相当于交换订婚戒指阶段。

有了决心，也就产生了物质证据，从而表明某些事情确实可能会发生变化。在讲话和发表评论的时候，管理人员所说的是一些新鲜的东西。工作重点正在转变。也许在突然之间获得了新机器或新设备的购买批复。人们会举办培训班。新口号开始出现。

如果管理层真正对改变自己的工作方式问题产生了兴趣，那么受其影响的所有事务的效率将会产生20%左右的提高。之所以会产生这种结果，原因在于过去就已经知道某些环节需要采取改进措施的那些人会因此而做出改进。同时，人们对过去不曾注意到的一些环节也投入了注意力，这也自然而然地导致了状况的改善。

这就像是一位认识到自己已到了该结婚年龄的年青人。有了这种信心并就此下定决心之后，他会突然之间开始向好的方向发展。他的整体形象焕然一新，同时他还开始注意自己的衣着打扮——可能会购买一些崭新的衣服。

从购买住房到现在，他的大部分自备饭菜可能都是站在厨房水槽旁吃完的。而现在突然之间他开始学会了坐下来用餐，学会了如何切割肉食，招待客人，同时生活风格的其他方面也发生了变化。

“转变”是灵魂所在。这个过程一旦发生，我们就不必再担心会倒退到原来的陈旧方式中去。如果你走入一家工厂而它的经营者又正好处于转变阶段，这里的行政管理风格会主动地跳入你的眼帘。整个场地可以说是完美无缺的。人们都在低着头认真工作，而且都怀有极大的热情。产出水平非常高；浪费情况也只是记忆中的事情。

一个人如何达到转变阶段呢?（答案是）利用在摸索最佳途径的过程中所积累的那些经验。这里并不存在灵丹妙药。但是与平常人以及领导者一样，组织机构也可以兴

旺，也可以放出光彩。

在转变环节中有一个好现象，那就是在那个关键点之后，一切都将变成自然而然的事情。

每一年我们都会举办一次由所有员工及其配偶参加的黑色领带聚餐活动（Black-tie Dinner）。出于某种已经被遗忘的原因，这种活动被称作“野餐”。这确实是一个美妙的夜晚。聚会上有大型的乐队、精美的饮食、同志间的友情以及颁奖典礼。

我所喜欢做的一件事情是对活动中的座位安排做出策划，以便使那些在平常不会花费大量时间坐在一起的人能够更好地相互了解对方。因此每一年我都会帮助安排席位的座次。

在举办最近一次野餐的6周之前，接线员顺便来看我。她想就将要举办的晚餐活动发表自己的看法。她并不认为分派座位的做法有多么好。

“我们想和自己的朋友坐在一起。”她声明说。

那些负责安排晚餐的人对这种想法并不会感到意外，但是我还是建议为每张桌子都准备一张纸，让人们自己组成自己的群体。我们在家庭会议上宣布了这一做法，在会后我们仅用了10分钟就将所有的事情办妥了。所有的客人都在这里度过了在所有晚餐中所度过的最美妙的时光。他们现在还在谈论那次晚餐的经历。对此我感到由衷的高兴。

我想说明的问题是在处理员工关系的工作中，我经历了一次从决心到转变的发展过程。我对待他们的时候，不再像过去那样似乎认为他们需要我给予父亲般的帮助，而是开始像同等人那样去对待他们。

我的高尔夫球摆臂动作和一位职业运动员的摆臂动作之间是存在差别的。专业运动员并不考虑击球的问题，他所考虑的仅仅是球应该到达哪一点。我所考虑的却是如何能击中球。这种活动对我来说还没有成为自然

而然的事情。

在一个组织中，做事情就是要让人们拥有效率，以便让所有的事情都能按时发生，并相应产生利润。做事情的态度来自于领导者的态度。

第8章

GNU 公司的故事

The GNU Story



“我真的感到十分的沮丧。（虽然）公司在以最好的方式对待我，而我也正在完成各项任务。” 83

他的声音渐渐地低了下来。

“那么你哪里来的这么多怨气呢?”卡罗琳（Caroline）问道，“据我所知，只要是你想做的事情，还没有一件是做不到的，而且我们也赚到了钱。”

雷克斯（Rex）点头同意。和平常一样，他的妻子又说对了。

“我想我正在考虑的是另外几件事情。这可能就是所谓的中年危机。但是从根本上来说，我只是想追求一种独立的感觉。我想我能够照顾好我们自己。”

“你一直都在照料我们。对此我从来没有担心过。你所说的‘几件事情’是指什么?”

“嗯，我想自己做老板。我想让沉浮变化都成为自己的事情，而不愿意再在哪一个组织中工作，无论它待人有多么好。其次，我确实认为自己可以给商业活动带来某种东西，从而使这种活动更加有效，更加成功。”

“你想拥有一家大公司吗?”

他微微一笑。“噢，上帝呀，我可不那么想。只有你我，还有几个兼职人员就足够了。在某些特定的时候我们需要一名财务人员。我想只要我们开始去做这件事情，我们的进展情况是会非常顺利的。” 84

“资金问题怎么解决?”

“这是一个很好、很实际的问题。孩子们基本上都能自食其力了，而我们也有了一些积蓄。我想如果我们卖掉这所房子，并搬到另一个比较便宜的居民区，我们的钱就足以让我们维持几年。当然，我们的生活质量可能会达不到现在的水平。”

“我想开办一个企业会需要很多的钱。”

雷克斯站起来走向了自己的公文包。他取出了一些表格，并将它们摆放在桌面上。

"这取决于是什么企业。我想开办一个咨询公司，专门为中型公司的采购活动提供支持服务。我们将需要一些计算机和软件，但是我认为我们需要的所有东西都可以通过租赁的方式获得。如果我能够做成几笔业务，那么当我们逐步发展起来的时候，我们就会有足够的钱用于这些支付活动。"

"为什么不考虑一下风险投资呢?"

"按照它们现在的做事方式，它们总是想把整个公司都据为己有。我可不想刚离开一位认识的老板，却又跟了另一位不认识的老板。如果我们想要生产什么产品，那么我们会别无选择；在这种情况下我们无论如何也必须筹集数百万美元的资金。对于这家服务性公司而言我们却可以完全依靠自己而开办起来。如果我们此举不能成功，我怀疑浅蓝公司（Lightblue）的大门是否能够始终会为我敞开着。"

卡罗琳微笑着拍了拍他的手。"我跟随你走过了这么多年，我们还没有遇到过解决不了的问题。如果我重新上班会有所帮助的话，没有道理说我不可以这样去做。"

"你有可能要肩负起我们所有的办公室事务。我们将共同来面对这件事。"

"那么我们如何走出第一步呢?"

"嗯，我想向几位老朋友征求一下意见，之后我将会告诉老板说我不干了。"

"这是一种什么样的服务呢?"

"较小的公司无法同时负担若干个采购代理商，而且在这个领域中也确实还没有一家咨询公司。尽管采购活动在全国所有支出资金总额中占有的份额大约达到了一半左右，但是它却并不十分复杂。

"我想做的是为这些公司提供一个计算机的联络网络，在这里它们可以寻找到谁在出售什么东西的信息，同时可以相应地建立联系。对于常见的商品，他们甚至可以

85

通过这种方式来下订单。”

“全国性采购部门？”

“这是个很好的公司名称。”

卡罗琳忙着重新准备了一壶咖啡。尽管从外表上看她表现得十分勇敢，但是这个问题却在困扰着她。卖掉现在的房子搬到某一个还无法确定的地方去，这种想法并不是十分容易接受的。

她忍住了想要询问为什么他们需要放弃所有这一切的想法，因为她意识到将来会有时间讨论这个问题。

“你想给你的公司起个什么名字？你想好名字了吗？”

“‘雷克斯·戴蒙德合伙公司’（Rex Diamond and Associates, Inc.）曾跳入过我的脑海，但是既然我们将不会拥有任何的合伙人，所以我想简单地叫做‘GNU公司’就可以了。”

她从餐桌转过头来。“上帝呀，GNU代表的是什么意思？我记得它指的是非洲的某种羚羊。”

雷克斯哈哈地笑了，他给她看了自己笔记本中的一页。“它代表的是‘创造新型理解关系’（Generating New Understanding）的意思，你觉得怎么样？”

“有意思。”

“我们可能需要举办研讨会，同时要进行室内指导活动。我想这种服务本身将会产生自我推销的作用。因此在我看来我们就需要一个有积极意义的名字。”

“我同意你的看法。”

“明天我会和杰里·沃森（Jerry Watson）一起吃午饭。他的公司规模大约在1亿美元左右，而且据我所知目前他正面临着采购方面的一些问题。如果我们能够取得他的支持，我们就可以上路了。你可以与我们熟悉的经纪人谈一下，以便对于这所房子的价值有个初步的了解。”

第二天，雷克斯和杰里如约一起共进午餐，他们和往常一样在大门口通过投掷硬币来决定由谁来做东。

雷克斯输了，他拍了拍朋友的肩膀。“今天这顿饭由我个人请，原因是在午餐的时候我所谈论的将与浅蓝公司的业务毫无关系。我想和你讨论一个我考虑了很久的问题。”

在他们存放外套的时候，杰里会心地微微一笑。

“如果你想告诉我说你决定抛开现有的一切，建立自己的公司的话，我并不会感到意外。我注意到你有这个念头已经有一段时间了。我们就坐在靠窗户的那里吧。”

雷克斯微微一惊。“你是怎么知道的？”

“对于在过去两年中也怀有同样愿望的人来说，这种征兆是再明白不过的了。在这一方面我不能有太大的举动，因为我在大学中还有3年的课程。但是在那之后，这个嘛，可就不得而知了。告诉我你都有些什么想法。”

雷克斯按照告诉卡罗琳时的方式又重新解释了一下自己的计划。在这个过程中，杰里一直在赞许地点头。之后他开始发表意见。

“我们当然愿意成为你的第一个客户，雷克斯。这并不是为你提供帮助，而是在帮助我们自己。我们的采购部门正处于困境之中。但是在我们讨论那些问题之前，先告诉我你的公司将在哪些方面与其他公司存在不同之处。你的头脑中是否已经有了一个清楚的公司章程和目标？你打算如何对待自己的员工，以便使他们对你的公司感到乐观？你想怎样经营自己的公司，以便使它与其他公司有所区别？”

“我不计划雇用职员。”

“你会拥有一大帮的，而且在你取得成功之前，你会拥有一个相当规模的公司。我再重复一遍，对于将要和你一起工作的其他人，你怎么向他们解释公司的企业文化呢？”

“你的问题超出了我的准备范围，但是如果你可以要求你公司的相关人员考虑聘用GNU公司的话，我很愿意

对这些问题做一些处理。”

杰里轻轻敲打着桌子。“这个没有问题。这里有一张纸，上面列出了一些事项，在你进行其他步骤之前，你应该将这些事情办妥。顺便说一句，你可以考虑与哈尔·劳伦斯（Hal Lawrence）和汤姆·吉本斯（Tom Gibbons）谈一下。上一周我遇见了他们，他们在采购问题上也碰到了问题。吃饭吧，我只有1个小时的时间。”

雷克斯高声地读道：“章程、目标、规章、敬业精神、态度。”

对于他这位朋友在分辨普通事务和重要事情方面的能力，雷克斯始终十分敬佩。这正是他为什么要如此认真地阅读这篇名为《领导者的任务》（“The Role of the Leader”）的文章之原因所在。然而，在他看来，在真正开始做某件事情之前，考虑这些问题还是有点为时过早了。

但是这件事情却不能出现任何的闪失，为了使所有的财务数字都不出差错，他已经被搞得筋疲力尽了。在6个月的时间里要节省出两年的生活费用，这可并非易事。从一开始公司就必须自己支付所需的费用，而且甚至在雷克斯毫无收入的情况下也必须自己支付。

当天下午他重新查看了杰里给他的那个清单。之后，他开始起草公司章程。

GNU公司的章程

> GNU公司将致力于为各种制造业公司和服务业公司的管理人员提供帮助，并在采购领域内为他们提供专业服务。在直接采购过程中，我们将担当它们的代理人；我们将为它们的员工举办研讨会，帮助他们了解采购领域的相关概念和技术；我们将提供计算机化的参考信息以及真实的购买服务，以便在我们的客户和潜在的供应商之间架起一座沟通的桥梁。

“这就相当于是公司的某种声明，”雷克斯这么认为，“看起来已经足够明白了。”

为了确保准确无误，他让卡罗琳先阅读了一遍。她扫了一眼，将它递了回来，并表示其中没有提到人的因素——员工层次的人。毕竟，她自己也正在准备成为GNU公司的员工。

这确实让雷克斯感到大惑不解。对于将自己的命运交给他的那些人，他已经决心要给予很好的照顾了。真的有必要将这个问题处理到这种地步吗？很显然，即使是最好的意图也有可能会被误解。于是他补充道：

> GNU公司将是一个主张机会均等的雇主，它将向员工提供报酬、福利及其他方面的收益，这将成为其他公司的榜样。它将提供一条清晰的职业发展道路，并帮助员工充分发挥其潜能。GNU公司在财务上将力主节俭，必要情况下才举借外债，严格地执行审计程序，并按照相关协议偿付自己的债务。

随后，雷克斯又开始准备自己的公司目标。

GNU公司的目标

> GNU公司将向客户、供应商以及员工提供帮助，使他们的生产及生活更具有创造性，更具良好的基础，公司将以此为己任。在帮助客户和供应商创造出更多的利润的同时，它们的商业活动也将更加健康。GNU公司将成为一个负责的社团公民。

够了吗？嗯，看起来是这样的。雷克斯心中想："如果需要其他的内容，过一段时间之后这种需要也许就会变得更加明显了。"

下一个事项是公司规章制度。雷克斯最后认为所谓的规章制度是一种描述性文字，其目的是向新员工解释（并用以时刻提醒资历较深的人）公司到底以何为生，而每一位员工又应该为自己做些什么事情。

在雷克斯的头脑中正在酝酿这些问题的时候，杰里打

来电话告诉雷克斯说他的公司十分感兴趣，而如果雷克斯可以送给他们一份建议书的话，他们将会有针对性地做一些事情。这个消息帮助雷克斯下定了决心。他提出预约，要求浅蓝公司总裁霍华德·特勒（Howard Teller）接见自己。时间被安排到了第二天的上午。在自己雇主的时间里勾画一些梦想是一回事，而在一个完全不同的商业环境中工作则是完全不同的另一件事。

霍华德显得并不高兴。“你为什么想要离开呢？你想的那些在这里都可以实现。和其他任何公司一样，我们的采购部门也存在着很多问题。在这一点上我们可以借助你的帮助。我甚至可以给你一个新头衔，并给你划拨更多的资金。让你的计划在这里成为现实并推动它的运转。外面可是一个艰难的旧世界。”

“我知道。在这方面我已经进行了充分的考虑，霍华德。”雷克斯显得有点局促不安。

“你将会失去你的年金以及其他一些潜在的收入，而且在若干年之内我将无法向你提供任何业务。因为那样别人会认为我在鼓励别人也去这么做事情。”

霍华德停了下来，并注视着雷克斯。“我想你已经下定决心了，老伙计。我想你从事这样一个有风险的活动是需要很大的勇气的，而你也确实有这种勇气。如果哪一天你想回来，我们将尽最大的努力帮助你。你在这里的声望一直都是十分出色的，我们会把这种记忆保留下来。”

他站起身来将手伸向了雷克斯。

走在大厅的时候，不确定感突然袭上了雷克斯的心头，但是已经不可能回头了。他已经箭在弦上不得不发了。

GNU公司必须成立起来。是这样的。

雷克斯从计算器上转过头来，用自己的铅笔大致指向了卡罗琳所在的方向。

“在发表演讲以及向潜在客户介绍我们的工作性质的

过程中，我们从中得到的收入情况是公司建立过程中的一个关键因素。根据我的计算，我们每天可以收取 500 美元，并将其用于这些会议的各项支出。这样我们就可以大致保持收支平衡。”

“你会为促销电话付费吗?”

“我们不会采取电话促销的方式。咨询业务就是咨询业务。事实上我觉得对于那些潜在的客户而言，免费得来的东西并不能引起他们的注意。毕竟，他们将从会议中得到回报，而我也将向他们提供一些有价值的信息。”

卡罗琳点了点头。“这话很有道理。这种活动你想举办多少次?”

“在真正争取到一些信赖我们的客户之前，大概每个月举办 5 ~6 次。但是到了那个时候，为了不断地得到扩展，我想我也许要不断地举办这种活动。我一边要在研讨会上发言，一边要与客户一起工作，我怎么可能有时间做这些演讲活动呢? 我可真的不想雇用其他人。”

“我敢保证我们将不得不雇用一些人手，这就意味着我们必须向他们提供报酬，这也就意味着在开始阶段我们不能够遭受亏损。我们收取的费用为什么就不能让我们在收支平衡之外有所结余呢? 你收取费用时为什么不按照自己的需要收取呢? 这之间并不存在太大的差异，对于那些遇到数百万美元采购问题的公司来说，费用当然不会是太重要的问题。”

在雷克斯思索这些话语的时候，她转过头来注视着他。

“我想最基本的一点是在提供某种商品的时候，你不应该因此而遭受损失，”她接着说道，“但是对于你的收费方式，我却并不喜欢。如果这么做了，那么无论是对于你所要乘坐飞机去的地方、住的宾馆，还是晚餐中的饭菜，客户都将会被卷进来。当你和我一起旅游的时候，一些员工可能会询问我的住宿标准。这种事情在我过去呆过

的公司中就曾经令我感到十分难堪。”

“你为什么不设置一个可以弥补各项开支的收费标准，然后再自己去支付这些差旅费呢？他们可能会喜欢这种方式，因为在做生意过程中这是一种较为干净利落的办事方式。”

90

雷克斯转向计算器，用手指敲击着数字键。“那将会是1250美元。这样我们就可以支付差旅费以及管理费，而且除此之外我们还有200美元可以用于将来的业务扩展活动。但是，如果我们所有的收入都来源于我的出差活动，在这种情况下如果我得了流感，那么我们就会遇到很大的麻烦。我们必须开始进行更加周密的筹划。”

雷克斯将自己租来的汽车停放在客人停车区，通过门前60码的道路走向了那座宏伟的建筑物。走了进去，他显得十分随便、十分舒适，但是他内心的一个声音却在要求他回到汽车上去，赶快逃走。

接待员让他等几分钟，而萨姆·埃利森先生（Sam Ellison）的助手正在下楼来接他。埃利森是安森公司（Anson Corporation）的采购部负责人。安森公司是生产工业品的厂商，在全国共有6个不同的分部。它的销售收入是每年5亿美元，比较平均地分布于各个部门之中。安森公司很少有国际业务。

雷克斯是应哈尔·鲁森（Hal Lewson）的邀请而前来拜访安森公司的。哈尔曾经阅读过雷克斯所写的一篇文章；随后哈尔向浅蓝公司的总裁以及杰里·沃森证实了他的一些情况。埃利森将成为雷克斯的接待人，他早已为今天的会议做好了安排。

“我们将以非正式的方式安排你与我和哈尔举行会谈，同时还有我的老板吉姆·贾思珀（Jim Jasper），他负责制造材料的管理工作；还有我们的副主席乔斯·加西亚（José Garcia），他负责金融、财务以及法律部门的工作，”萨姆·埃利森一边为雷克斯让座，一边介绍说。

“你是否需要特殊的设备？”

雷克斯摇了摇头。“我想没有必要。如果我们需要画上几笔的话，也许可以准备一个黑板。”

“这个房子中就有一个。”萨姆转向了自己的椅子。

“我一直很想见到你，这样我们就可以围绕着你对采购环节的想法交换一些意见。你所做的工作大部分都是在以服务为导向的企业中展开的，是吗？那么那个领域中的一些规律是否也同样适用于像我们这样的生产企业呢？例如，我们需要使用大量的锻造和铸造产品。所有这些所涉及的都不是一项精确的科学学科；在我们使用多年的产品中，有一些甚至连图纸都没有。这是一项需依靠个人判断力的工作。

91

“我知道你可能觉得我们可以将这种组件直接从供应商那里运送到装配区域，而无须经过任何的检验环节。如果我们不在供应商的厂房中安排检验人员小组，我想不出如何可以做到这一点。我们的成本问题现在是一个相当棘手的问题。”

雷克斯一边听取萨姆的观点，一边不住地点头，而他的心中却在说：“这种情况可比我想像的要复杂一些。在我能够取得一些进展之前，每一个新客户都需要经历一个头脑的转换过程。”

但是对于萨姆的观点，他发表评论说：“事实上，我们需要做的是在我们和供应商之间就产品的各种要求达成清楚的共识，之后还应该帮助供应商生产出没有缺陷的配件。这样就不需要检验环节了，而整体成本也将会降低很多。”

看起来这并没有让萨姆感到信服。“在这些配件之中有很多都没有什么控制手段。要是它们能够发生变化，那可算是奇迹了。让我们先进入会议室吧，这样在大家到齐之前我们还可以冲上一杯咖啡。”

在两个小时的会谈中，对于改善采购效率的问题，到场的执行官们都表现出了认真的态度。在对雷克斯的个人

资历表示认可之后，他们开始向他提出问题，涉及内容是他如何计划为他们的公司提供必要的教育和帮助。他只有一个人，而该公司的采购活动则涉及了好几百人。

“高级管理人员同样也必须了解正在发生着什么样的问题，而且必须成为活跃的参与者，”雷克斯说道，“我想只要我们能做到以下几件事，那么我们就可以使形势完全扭转过来。首先，我可以为采购经理们开办为期1周的培训活动。我们每次的参加人数可以是15个。我们也可以为高级经理人员举办一次培训班——其中不会涉及太多的具体细节——但是对于相关概念以及在促使情况有所改变过程中所承担的角色，他们必须有所了解。”

“这种课程将在什么地方举办呢？”乔斯问道，“我们是否可以在我们的某间培训室中进行呢？”

“乔斯，我更倾向于在我们的活动中心举办，”雷克斯回答说，“如果我们让这些经理们在公司中接受培训，那么在课间休息的时候他们将会通过电话来指挥自己的部门。我们需要让他们的思想集中到这些概念以及相关技术上来，并停留在那里。”

92

“你将会向他们讲授什么内容？毕竟他们都是些经验丰富的采购经理，”萨姆问道。

“我只是想让他们换一个角度来看这个问题，如果他们每天都把自己包裹在工作之中，他们可能永远也不会通过这种角度来看问题。我们将从相关的概念入手。与有效采购活动相关的基本要求有以下3个：

“第一，采购者和供应商对于相关要求的理解必须一致。

“第二，我们的做事标准必须是我们要从供应商那里得到零缺陷的产品。

“第三，有效性的衡量标准是购买者的成本支出水平。为了取得和使用这些产品，我们在采购、存储、修理、保险、检验以及其他方面花费了多少资金？”

“这样就可以在执行方面为经理们带来某种指导作用了吗?”乔斯问道。

“是的，我已经准备了一份程序指南，它将会帮助他们把这些要求变成现实。其中的一步当然是要把供应商的相关人员请进来，并把这些人应有的角色解释给他们听。我将教给安森公司如何去进行供应商诊断活动。在我看来，GNU 公司的工作是要把安森公司领入采购管理业务领域，并在你们执行的过程中发挥出谋划策的作用。”

“你在谈论转换脑筋的问题，雷克斯。我们之中的很多人采用现在这种做法已经有很长时间了，他们可能不愿意做出改变。你认为你所说的这些可以对我们的人产生大的冲击作用吗?”萨姆问道。

“我想我们会发现：对于每天都在烦扰着他们的问题，他们却在寻找避免的办法，而同时他们却觉得在所要采取的必要措施方面，管理层并没有向他们提供授权。”雷克斯回答道。

哈尔用询问的眼光环视了一下会桌。“却我们不能期望雷克斯在几个小时之内就教会我们，但是我觉得我们却可以在这里面做一些文章。雷克斯，你能为我们准备一份建议书吗?”

雷克斯点头同意。“如果萨姆能够给我一些时间，我想我可以为你们提供一个策略方案。在制定之前，我希望有机会拜访一两个你们的具体办事部门。我必须对安森公司看待事物的方式有一个更好的了解。”

“在两天的时间里，完全可以参观其中的 3 个厂区，”萨姆说道，“让我们核对一下日程安排，看看我们是否可以在今后的几周时间内完成这些工作。如果你愿意我可以和你一起去，当然我也可以安排你自己去。”

“如果你能够带着我去参观这些厂区，我将感激万分，”雷克斯回答说，表示希望这样安排。

“好了，”哈尔说道，“在你们两个人根据我们的目的

得出一份策略方案的时候，我们将再次回到这个会场。”

他将手放在雷克斯的肩上。“我们是一个机构臃肿的商业组织，很长一段时间以来一直拥有自己的市场份额。但是现在我们正面临着竞争，而且这已经开始让我们产生疼痛的感觉了。我们必须学会以更有效的方式进行生产，而采购环节是我们所担心的主要领域之一。我们听到的所有事情都与削减价格的方式相关。我们并不觉得我们应该从供应商那里榨取利润，但是我们确实不知道为了取得大幅度的提高，我们应该采取什么样的措施。我们希望你能够向我们提供帮助。”

雷克斯似乎觉得只要自己能够到达机舱的外面，他就可以比飞机提前一个小时到家似的。他居然得到了一家公司的重视，而且这家公司对他甚至还处于一无所知的状态。也许 GNU 公司的诞生是一件命中注定的事情吧。

关于建议书他应该写些什么内容呢？他拥有的只是一些带有标志的文具，而且这项工作也并不十分有趣。他抽出自己的便笺簿，开始了起草工作。仅仅是为了设计一个合适的格式，他就需要在打印机上花费一整天的时间，而且这种打印工作可能永远也无法与今后一两周内的讲授工作合上节拍。

他将在哪里举办培训班？他将讲授什么内容？在基本概念方面，他的演讲大概会持续一个小时，在之后的 1 个小时中经理们可以提出问题。那么在 1 周中的其他时间里，他应该做些什么呢？

培训班中会有多少人？应该对这种培训班收取多少费用？参加者可能想得到笔记本或者其他赠品，以不至于空手而归。没有幻灯片，没有表格，也没有其他任何东西，他有的只是自己的知识、经验和信念。

94

有一些工作需要处理，而他也需要一些人的帮助。在这个时候，雷克斯认为应该从神灵那里寻求帮助，而且他会把上帝收入自己的公司当中。从那时起，事情开始变得

明朗了起来。

沃利·汤普森（Wally Thompson）接到了雷克斯的电话，对此他并不感到十分意外。“我就猜想当你意识到自己真正遇到麻烦的时候，你可能会想起我。说吧，出了什么问题?”

“目前我正处于这样一个转折点上，也就是我将真正为一个客户提供服务了，而 GNU 公司也将正式成立。我需要帮助。跟我一起干，怎么样?我想我给你的报酬大约相当于你现在收入水平的 2/3，但是我可以给你一些股份，而且这也是一项有意思的工作。”

“你已经有客户了?”沃利开始询问，“你有资金吗?你是否制定了商业计划?”

“这些一个也没有。”

“好吧，我会来的。但是在我离开这里之前，我还需要几周的时间。在此期间，你需要我做什么事情吗?”

雷克斯对着电话笑了笑。“当然有了。我们将要举办一次研讨会，我估计这将持续 4 天半的时间。我已经为前两天和最后一天的工作做好了准备。在中间的时间里，我们需要用一些历史案例来授课；其中一个可以帮助他们更好地理解前两天所讲授的概念和技术等知识。这种活动必须以群体参与为基本定位。”

“没有问题，我将着手准备。工作变动津贴的问题你准备如何处理?”

“相当于 3 个月的报酬，税金自理，怎么样?”

“就这么说定了。”

与自己的律师隔桌相坐，雷克斯开始感觉到世界似乎变得十分复杂起来。

“在过去两周的时间里，我几乎没有时间做任何真正的工作。拜访了若干个客户的工厂，以及起草了一份策略

方案，除此之外我的时间都花费在了行政管理事务上。太耗费精力了。”

“都是什么样的事情呢?”亨利（Henry）问道。

“这个嘛，保险就是其中之一。因为我们已经发展成了一个5人公司，所以我们需要健康保险。我聘用了一个秘书以及两个合伙人，因此又需要一个养老基金。最终我们将形成一项周密的福利计划，这样在65岁的时候，他或她大概就可以领到相当于一半报酬水平的收入。”

“注意我说的是‘65岁’。听起来我似乎已成为其中的成员了。所有这些都意味着一个很大的负担，但是我已经把公司的章程和目标告诉了那些新员工，而这正是其中的一部分内容。”

“能够为员工做出这么大的前期投人，这可是极少见的做法，对于一家新公司来说则更是这样。”

“是的，我想公司应该为自己的员工做些事情，而反过来也是如此。我把这些事情都办妥当，希望能够达到这种效果：我们将达成一种相互的承诺，以便使业务进行得更加顺利。而且如果所有的人都没有被蒙骗的感觉，工作中会增添更多的乐趣。”

亨利点了点头。“这确实有利于保持连续性。随着公司规模的不断扩大，你如何把每一个人都团结这么紧呢?”

“我想我们在这一方面将会投入更多的精力。只要我们在同一个城市中，我们所有人就可以聚到一起，聚到同一个房间中。市民中心（Civic Center）就可以容纳1万人，我是说如果我们能够发展到那种规模的话。”

“如果在发展之后我们分布到了全球各地，我们只需要多召开一些会议就可以了。我将会去拜访他们，但是就目前的情况看，我们仍然可以在我的办公室中，也就是我的家中完成这些事情。我们需要一些房子。我一直在通过报纸寻找场地，但是我需要有人提供帮助。在比较好的房

地产经纪人、建筑商、业主或者是其他任何相关方面，你是否有认识的人?”

亨利微笑着。“我认识一个人，他的名字大概叫做鲍勃·史密斯（Bob Smith），这个人拥有六七座大厦。他现在正在对其中的两座大厦进行装修。你也许可以和他碰碰面。我可以给他去个电话，告诉他说你有意签订合同。”

“现在就做吧，预约可以定在今天下午。今天上午我必须去拜访酒店的人员。”

亨利给鲍勃打去了电话，而他同意在自己的会议室中与雷克斯见面，时间大约是下午两点钟左右。“他说他有一座大厦可以说是‘蛮可以的’。而真实情况也往往会是这样的，”这位律师评论说。

对于亨利的帮助，雷克斯表示了感谢，之后他就前往酒店去赴约。

这家拉尼尔酒店（Lanier Hotel）也曾经有过比较繁荣的日子，这里是干净的，而各种设施也是可以使用的。雷克斯想为将要参加培训班的经理们预订一些房间，以及一个足够大而且可以使用1周的会议室，除此之外他还想至少安排一次午餐。他开始感觉到如果自己可以在1个月之内安排两个培训班，那么所有的事情就可以顺利地进行下去了。

酒店经理霍华德·阿利森（Howard Allison）从自己的办公室中走出来迎接雷克斯。在走廊中雷克斯对自己的需要进行了解释，他可以看出阿利森对整个事情并不十分有把握。

“这对我们这一方来说意味着要做出大量的承诺，戴蒙德先生。”这位经理说道，“如果你每次定22个房间，期限是5个晚上，而我们的主会议室则要被你们占用1周，而1周之后又要这么再来一次，这对我们而言将存在着一个很大的风险。”

雷克斯被说得目瞪口呆。“但是这难道不是你们的工

作吗？我是说你把房间租赁给其他组织和个人，难道不是这样吗？我原以为对于这样一笔从天而降的好生意，你会觉得十分高兴。这里面有什么问题呢？"

阿利森扫视了一下自己的皮鞋。"这个嘛，我们对你确实了解得太少了，戴蒙德先生。如果你希望得到这样的安排，我们希望得到50%的不可收回性的定金，而且定金至少要在1个月之前到位。"

雷克斯激动得满脸通红。"我觉得这真是难以置信。我敢保证对于这个城里的随便哪一家酒店，只要我给它们打去电话，他们都将会很高兴地接下这笔生意。对于我所预定的所有房间，我都有信用卡做担保，之后各个人将会分别支付自己的房间费用。至于会议室和午餐，我们也是会付钱的。"

这位经理点了点头。"我们可以按照你的信用卡情况提前1周为你安排好午餐事宜。这样我们将可以在提供午餐之前收到相关费用。"

雷克斯瞪视着这个人，随后淡淡地笑了一下。"还是算了吧，阿利森先生。谢谢你的时间了。"

雷克斯昂头阔步地走出了房门，他意识到尽管这个人显然是缺乏了一些合作精神，但是更重要的是他确实也没有通过其他途径来了解雷克斯的情况。如果自己想要与当地的商人打交道，那么他就十分有必要在当地取得一些知名度。至少鲍勃·史密斯会愿意更多地了解他的情况。雷克斯希望鲍勃可以提供合适的场所。

97

于是雷克斯在银行前停了下来，并提出要会见总裁，而这个名字叫鲍勃·威尔逊（Bob Wilson）的人最终被证明是一个友好、可爱的人。

"我正要到邻近的餐馆中与我的两个部门主管一起吃午餐。你愿意跟我一起过去吗？我们已经听说了有关于你的新业务的一些消息，而且希望得到更详细的信息。在它最终平地而起的过程中，我们也许可以为你提供帮助。"

雷克斯说服自己接受了这种观点，于是他很快就见到了两位头发灰白的老先生，对于共进午餐有了伴侣这件事他们似乎感到十分高兴。

“只要把我们叫来吃午饭，鲍勃所想谈论的话题总是离不开银行业务。”其中一个人说。

“我们想听一听你的进展情况。你选定自己的银行了吗?”

“还没有呢,”雷克斯回答道，“我们刚刚搬迁过来；所有事情的发生都是如此的迅速，以至于除了制定公司的章程和目标，以及联系我们的第一个客户之外，我还没有多少时间去处理其他事务。下午两点，我将与鲍勃·史密斯先生见面，以便看他是否有合适的场地提供给我们作为办公室和教室。与此同时，我正计划将自己的房子卖出去，并打算在某个酒店中租借上课的场所。”

“好了，你需要有一家银行。我可以让希拉里·斯旺特（Hilary Swant）与你取得联系。她既可以办理公司账户，也可以处理个人账户。你正在与哪一家旅馆进行洽谈活动?”

“一家也没有。今天上午我去了拉尼尔酒店，但是他们并不能为我提供便利。”

“我想不出为什么不可以,”其中一位部门主管说道。“我刚好知道他们的房间使用率大约在45%的水平上下。他们正面临着很多困难。”他转向了鲍勃，“你在那里有没有投钱?”

“没有,”鲍勃回答道，“它是家族所有的，而且据我所知，他们从来没有向任何人借过钱。但是这家酒店确实有一些地方需要调整。在某个时候，必须对其采取某种措施。”

他注视着雷克斯。“你有没有和曼哈顿西区的杰里·汤普森（Jerry Thompson）谈过这个问题。他正在努力扩展业务，对于你这样的客户，他一定会十分感兴趣的。我

可以给他打一个电话，把你介绍给他。对了，我还不知道你们公司的名字呢。”

雷克斯笑了起来。“GNU公司，代表的是‘创造新型理解关系’的意思。现在还很难称得上是一个公司。我们只有5个人，我们的收入也十分有限。”

“你们未来的产品是什么?”

“我们是一家管理咨询公司，主要与采购工作相关。我们帮助客户按照恰当的方式去进行这项工作。我们将为它们的经理们提供培训服务，在它们将其付诸实施的过程中，我们将向它们提供手把手的帮助。大部分公司在采购环节中的表现都十分欠佳，而且他们也知道这一点。”

“你提到过章程和目标。你刚才所做的解释听起来像是章程中的内容。那么公司目标是什么呢?我始终认为一家公司的目标就是挣钱。”

雷克斯笑了。“这是一种传统观念，而且如果一家公司想要存活并获得发展的话，它确实需要创造利润。我们当然也要做到这一点，但是我们觉得我们公司的目标是为人们的生活提供帮助。提供就业机会、工作兴趣，为社会带来现金流，并在这个过程中做一些有意义的事情，我们认为这些才是一家公司存在的真正目的所在。”

一时之间人们陷入了沉默。

“我还一直没有问你，”鲍勃说，“今天上午是什么原因使你来到了我们银行?在弄明白你的要求之前，我可不想就这样把你送走。”

雷克斯大笑起来。“我想找个人把我介绍给当地的商人们，这样他们才会和我们做生意。我仍然还没有安排好一家酒店和若干间餐厅的事宜，我需要建立一个银行账户，同时想取得一个信贷额度。到目前为止，我们还在通过我在过去银行中的支票簿来处理各项业务活动。”

“这些钱你可能永远也无法再收回来了，”一位部门主管提醒道，“某一天你将会拥有一名主管会计和若干名

审计员，对于你个人在公司费用方面所支出的数千美元的资金，你可能想讨个说法，而他们将会视而不见。还是采取更加正规一些的方式吧。”

雷克斯将这条建议记在了心中。他被介绍给了希拉里·斯旺特，两个人约定在本周的晚些时候再见面。

鲍勃·史密斯是一个很有意思的人——身材高而细长，穿着牛仔长筒靴，但是却由于见光不多而脸色苍白。他将自己的胳膊搭在雷克斯的肩膀上，并领着他向自己的敞篷卡车走去。

“那座大厦正在进行装修，让我们过去转一转。如果你觉得自己需要找一个适于发展的空间，那么你大概可能会需要3000平方英尺的场地。我们现在正在对这个地方进行清理，大约需要4个月就可以完工。你想要多大的地方都可以，而且你还可以按照你的想法来进行布置。”

在他们沿着边道颠簸前进的时候，雷克斯对于鲍勃的规划的紧凑程度感到十分吃惊。

“你有农场吗，鲍勃？”他问道。

“没有，我住在我们刚经过的那个鞋店上面的一个单元楼中。孩子们都搬出去另过了，于是我和艾丽丝认为我们应该住在一个不太需要驾车的地方。我同样一匹马也没有，而且我几乎从不暴露在太阳光底下。因为那样会使我的脸上长水泡。所有人都对着我的靴子开玩笑，但是它们却是我所能找到的令我感到最舒服的东西。这就是那座大厦了。西区旅馆（Westside Inn）前面的道路正好可以通到这里。”

“太合适了，”雷克斯心中想道。

工人们正在这个一层建筑物周围忙碌地工作着。鲍勃领着雷克斯绕到了卡车的后车厢，将大厦的图纸铺在了上面。用手指快速点击着，他介绍了布局，之后领着雷克斯走了进去。

“租金是多少？”雷克斯问道。

“我们希望签订3年的租赁合同，费率是每平方英尺6美元。”

雷克斯在心中默算出大约折合每月1500美元。“那么各种设施呢？”

“在这个问题上，我们的处理方式有两种，但是如果租户达到了若干家，情况就会变得复杂起来。通常我们会建议每平方英尺再加价1美元，并由我负责支付设施费用。”

环视着这个场地，雷克斯估计在自己想要租赁的区域中，1间像样的教室将要占去一半的面积。剩余的空间中可以安排4间办公室以及1个员工活动区。这样放置材料的储藏室和供学员喝咖啡的场地就成了问题。

“4000平方英尺怎么样？”

“没有问题。我会预留出来的，本周的晚些时候我们还可以与我的工程人员见面，以决定设计布局的问题。我注意到你在顷刻之间就做出了决定，我喜欢这种做事方式。”

雷克斯感觉到心中有些发虚。在自己计划的收入中，这块场地将会占去很大一块份额，而且他还会有其他的开支。

“只要你需要，我们可以在任何地方安装隔墙和门窗，我们还会在地板上铺设地毯。除此之外，如果你还有什么要求就只能由GNU公司自己付费了。我们负责实工。”

有人直接称呼自己公司的名字，这让雷克斯感到十分高兴。鲍勃领着雷克斯走回自己的车子，他们互相握手，之后雷克斯前往西区旅馆去进行相关的商谈。

有了在拉尼尔酒店的经历之后，他不知道将会产生什么样的结果，但是杰里·汤普森又使他对旅馆经营者恢复了信心。西区旅馆并没有特别出众之处，但是它却拥有一个令人愉悦的氛围，以及一个团结合作的工作人员队伍。杰里领着他参观了会议室，这应该已经足够大了。而且只要需要，旅馆的餐厅服务人员将十分愿意在邻近的房间中

准备好午餐事宜。

杰里同意在需要的时候可以为学员们准备几个房间，当雷克斯提到自己的信用卡时，他并没有接受。

“你在这里的时间还长着呢，而我也是如此。”他说道，“我们可以在将来再解决这些事情。”

他们相互握手，之后雷克斯掉头走向了银行。

对于 GNU 公司到底是做什么的，希拉里其实并没有真正了解，原因是她的基本业务都只与制造行业的企业相关。这些企业拥有装满存货或产品的仓库，这可以充当抵押品。而在服务性组织中，除了办公室中的一些设备之外却别无其他资产。

“面对着贷款委员会，我很难对没有有形资产的情况给出一个很好的解释。”她解释说，“他们希望能够看到借出的钱是有可能收回的。”

“目前我们还没有信贷的需要，”雷克斯说道，“话又说回来，银行又有什么样的有形资产呢？你们这里是否有装满存货的库房？银行是依靠自己的努力而挣钱的服务性组织。而事实上我们也是这样。我们会拥有自己的产品，因为我们的研讨会将会不断重复地进行，而且在这个过程中还会产生一些标准化的材料。我需要的只是一个 5 万美元的信贷额度，以便能够应对将会出现的（资金需求）波动现象，除此之外别无其他。我非常乐意用我的房产做担保。这可是真东西。”

101

希拉里点头冲他微笑着。“对于这种规模的信贷额度，我们并不需要什么房产担保，戴蒙德先生。我们很希望能够为新公司提供帮助，使它们能够在社会中站住脚，而且如果你在这里办理银行事务的话，我们还会十分感谢您的。我们可以提供的服务有很多种，其中包括工资报酬的发放服务。您可能会对这种服务感兴趣。”

雷克斯坐起身来。他确实十分感兴趣。“这种服务是否可以处理预扣所得税、W-2s 以及各种让人捉摸不清的一些

事务?”

“当然可以。这种服务是专门为了向小企业提供帮助而设计的，但对于任何规模的员工数量它都可以适用。如果你让你的财务人员与我联系，我将很高兴地对初期的一些程序性事务做出安排。”

雷克斯考虑了一下。“我们还没有财务人员。你是否有合适的人选推荐给我们？目前我还不清楚我们是否有必要雇用一位全职财务人员，但是在不久的将来我们肯定是需要的。”

“你可以聘用一家财务公司，它会以收取费用为条件来为你处理账目记录和账单支付等业务。当你认为自己的公司有了足够的发展从而能够雇用自己的财务人员的时候，如果你需要，我们可以帮你物色人选。”

“另外，对于每年的经营成果，你可能希望进行一些审计处理。为你完成这项工作的公司与帮你处理办公事务的那家公司一定不能是同一家。”

雷克斯点了点头。“这一点我理解，但是我现在就需要联系一家公司。你有可推荐的吗?”

“这个领域中的公司有好几家。我可以把我们银行所雇用的两家公司的名字告诉你。一个是地方性的公司，而另一个则是一位独立的注册会计师。他的业务水平十分出色，但是他却始终坚持要自己干。在接触新客户的问题上，他是十分挑剔的。他的名字叫汉普顿·克洛斯(Hampton Cloth)。这是另一家公司的名片。”

和希拉里告别后，雷克斯回到自己的家中，这时他几乎瘫痪了下来。情况越来越清楚，在自己的工作中，他要为GNU公司在社会中找到自己的位置，在客户中找到位置，同时还要在自己的员工心目中争取到位置。

“人们怎么想，这在很大程度上将会影响你将来的成功程度。”他这么想到。

起草公司章程、公司目标，拥有一个清楚明白的公司

要求，这些对他来说都已经变成了现实。尽管他拥有的财富并不多，没有业务，也没有设备，但是那些人却已经开始认真地对待他了。如果他能够将午餐时候所听到的那种前景变为现实的话，那么事情真的就会变得相当有意思了。

具有生态学风格的执行官（The Ecological Executive）

数年之后，雷克斯用自己的语言对这个故事进行了重新的阐释。

“我决定把一些关于我们发展现状的想法写下来，以便将我在把一个新公司引上正轨过程中所学到的东西都记录下来。GNU 公司创立于 3 年前。现在我们拥有 50 名员工，15 家客户，231 家供应商，有运营价值的并得到我们支持的活动有 16 项，并在两座大厦拥有办公室。

“营业额是 750 万美元，人均营业额为 15 万美元，税后利润率为 9%，这也就是说利润额为 67.5 万美元。在我们的信贷额度中，我们欠银行 143 234 美元，而我们手中的定期存单（CD）总值是 35 万美元。我们仍然还很脆弱，但是我们却拥有了坚实的基础。每月支付的报酬金额在 20 万美元以下，其中包括养老金增长额，在这种条件下我们有能力度过短暂的滑坡时期。

“我们拥有一个医疗保险计划，而且员工持股计划（ESOP）以及股票期权计划也正在筹划当中。”员工持股计划中的价格是由外部一家公司确定的，他们在这里工作了两周，之后把得出的每股收益率乘上了 3 倍，从而确定了这个价格。

“目前所有的员工都拥有股份，我们是以每股 10 美分的价格出售给他们的，而且还向他们提供了用于购买股

份的资金贷款。我们的所有专业人员都拥有 2% 左右的公司股份，其他人也都拥有相应的份额。他们并不在意股份的价值是多少。在他们看来，只要能够参与进来就已经足够了，但是股份的价值是会提高的。我拥有 40% 的股份，我的家庭拥有 30%；其余为员工所持有。

"我想对于开办一家公司过程中的那些行政管理事务，我永远也不会完全掌握。保险公司、银行、房东、律师、法律代理人、财务人员，与他们打交道永远也没有止境。正是出于这个原因，我们以乔·威廉斯（Joe Williams）为首设立了一个行政事务管理部。所有的'非专业性'工作都由他来负责，其中包括人力资源、采购和设备管理等事务。在这个领域中工作的人共有 15 个。

"这所房子中的专业工作是由沃利·汤普森负责的，他从事的工作包括研讨会和咨询业务。沃利是一个十分敬业的人，在工作中他十分努力。但是有的时候与他打交道却显得有些困难，但是他的工作却完成得很出色。

"我为我们的授课活动开发了专门的教材，而且 12 名顾问人员都已经学会了如何去讲授这些材料。我们为学生准备了笔记本，现在每周举行 4 ~5 次的培训活动。在除去假期等时间之后，每年可以利用的时间大约有 40 整周左右。我们其他的收入来源于实地咨询活动以及互动研讨会（Workshop）。

"我们还没有做广告，但是我们却抓住一切机会使我们的名字出现在与改进采购活动相关的那些文章中。我正在写一本书，它应该对我们有所帮助，但是新客户的最佳来源仍然是满意的顾客们所给予的第三方资信。我们为他们出色地完成了工作，而且我也在不断地接到来自于执行官和经理们的信件，他们都参加过我们的研讨会，并对 GNU 公司的员工表示出赞许的态度。

"这是我这些想法的真谛所在。我加入了公司的一些信息，其目的仅仅是为了表明到目前为止我们是成功的，

同时我们是有组织的。很多公司的表现也同样的出色。

“我想用一种理论将自己所学到的关于管理学的一些问题记录下来，我把这种理论称作‘企业生态学’理论。在我考虑这个问题的过程中，我把它比作了森林的养护工作。在森林的生命周期中涉及了很多的因素：树木、植物以及其他花类；湖泊和溪流；动物以及它们的生活习惯；外界力量的影响。在我们对森林进行管理的过程中，我们仍然不知道应该如何避免让森林遭受毁灭的命运。

“一家公司会遇到同样的问题。所有的员工都有自己的生命周期，都有压力。一位秘书正在努力按照要求完成自己的工作，她必须处理好来自于很多方面的压力，这可能是老板、客户、供应商、同事、管理层、家庭、社会生活以及其他很多方面。

“正在为冬季储备食物的一只松鼠必须要对捕猎者、其他松鼠、气候、坚果的供应情况以及其他众多事情做出考虑。当人类走来砍伐树木的时候，或者是修建道路的时候，这都可能会使形势达到崩溃的地步。

“组织机构的领导者将会给它带来一种基调。尽管我听到这句话已经有好几年了，但是我并没有理解其中的含义，而现在我很快就开始意识到了这句话的正确性。在我们雇用第一位秘书两周之后，她来见我，并为将要设立的一个职位推荐了自己的一位朋友。随后她问我：‘我们会休假吗?’

“我从来没有产生过这种念头。为了创造现金流，我已经对周末产生了仇恨，因为在周末我们不能举办培训班，也不能拜访客户。我想当时我的脸肯定红了。

“‘嗯，我想会的，乔伊斯（Joyce)。对了，我们从来没有提及这一方面的任何事情。你是怎么想到这个问题的?’

“‘今天是劳动节。我是在给银行打电话的时候发现这个问题的。’

"'好的，你把过去工作过的地方所安排的假期列一个清单，我们将在星期五举行的家庭会议上就这个问题征求大家的意见。我想通常每年之中会有 10 次吧。'一段时间之后，我提醒她有关于那次会议的事情，并就这个问题跟她开玩笑，她表示在她以前的工作中无论遇到了什么事情，她永远也不会想到要去见自己的老板。他是不会欣赏这种做法的。我意识到这是由于我的开诚布公才使她变得坦诚了起来。那种事情之所以会发生是因为对于很多事情我确实不知道如何处理，而且正在寻找帮助。

"自从那个事件之后，我自己的'巡视活动'固定了下来。每天我至少会安排 1 个小时的时间到处走走，并和人们进行交谈。这种习惯为纯粹的日常问候（有的时候是相互拥抱）提供了一种机会，而同时则可以探测到进展状况的'脉搏'。在过去的一张笑脸上看到了担心的表情，这绝对是某些事情出了差错的一种征兆。

"在领导者到处巡视的时候，存在着一些不可言传的规则。第一，'不要要求某个人去做某件事情'。一句简单的评语，例如'这里的灯光有些黯淡，我们需要更多的天花板吊灯'，这就足以让某个人去叫来一位承包商，并将这个地方调整好。

"第二，'不要对任何事情做出批评'。如果需要对某些事情做出处理，那就通过适当的组织渠道使之得以解决（我必须承认在家务管理的问题上，我却没能遵守这一规则。我曾经专门为某个长时间以来一直显得有些杂乱的区域做了一个特殊的饰物。那就是'科利尔兄弟奖'（Collier Brothers Award），其名字源于具有传奇色彩的两兄弟，他们住在一所由精心捡回的报纸以及经过仔细摆放的其他垃圾所组成的一个官邸中）。

"第三，'始终要面带笑容和欢乐'。员工们都在密切地关注着领导者，十分密切地。当难题摆在领导者面前的时候，让他装出一副一切都十分完美的样子，这并不总是

一件容易的事情，但是这却是必要的。

“第四，‘不要疏漏任何人’。在巡视的时候，有些人可能不在跟前，但是无论如何也要问候一下他们。

“第五，‘记住他们所说的话’。在下一次巡视的时候，对上一次所发生的事情发表自己的评论。对于是否出自于真正的关心，还是在装腔作势，员工们在50码之外就可以观察出来。

“正是通过这些巡视活动我才真正了解到公司中正在发生什么事情。当我在浅蓝公司的时候，情况也是这样的。坐在总部办公大楼中阅读各种报告，这是妄自尊大的公司的做法。只有走出来并进入现场去亲自体会，真相的一缕光线才会显现出来。过了不长时间，各个部门开始意识到他们可以跟我说实话，而不必担心会受到斥责。

“巡视活动可以通过学习来掌握。

“如果森林管理人可以直接与花朵和兽群交谈，那么他们所犯的错误将会大为减少。现实的情况是他们必须通过衡量、过去的经验以及调查研究等活动来进行学习。例如，有谁会想到过度开垦和过多的工业废物可以使伊利湖(Lake Erie) 这么巨大的水面沉寂下去？而又有谁会想到通过减少这些因素的影响可以让它起死回生？但是这种事情已经发生了。

“一个处于崩溃边缘的公司奇迹般地好转并康复过来，在这种情况下人们通常会将其归功于财务重组活动。然而事实情况可能却并非如此。

“公司之所以会改变是因为‘士气’发生了变化。人们又重新开始工作了。之前他们之所以意志消沉、一蹶不振，其原因是他们感觉到公司正在走向灭亡，而公司的管理层却没有采取任何的应对措施。如果这家公司足够大，以至于能够经常见诸报端的话，他们会发现公司名字的前面常常会冠之于‘财务问题重压之下’等字眼。这实在令人难以接受。

“当一个管理团队给人们带来希望，并采取了积极的领导作风的时候，人们则会重新开始推动事物的发展。现在我们也必须承认，如果产品已经像赶马车的皮鞭那样过时的话，这个公司可能就永远也不会有好转的那一天了。但是在大多数情况下，所需要的只是削减多余的管理费，对金融资产进行重组，并帮助人们回到自己的工作中去。他们会让新的管理团队满脸增光并因此而创造出财富。

“别让公司沉睡下去；让管理层时刻充满挑战的感觉、充满梦想；为客户提供改进后的新产品；创造出一种环境，使这里的人们从努力工作中找到乐趣——这些都是使一家公司不断走向成功的保障。

“态度的影响作用占98%的比重，而且只要相关个人不是消极得无可救药，态度就可以被创造出来。让我们看一看最后一次家庭会议的情况。”

雷克斯：“欢迎大家参加GNU公司第36届家庭会议。今天恰好是我们公司的第三个生日。据我所知在会议结束之后，我们将在休闲室中分享一个大蛋糕。（鼓掌）现在请乔伊斯以感恩祷告的方式为我们开始这次的会议。”

乔伊斯：“让我们祈祷。亲爱的上帝，我们感谢您给予我们公司的无私仁慈和关爱。我们感谢您向肯尼士（Kenneth）的女儿戴比（Debbie）伸出的抚慰之手。现在我们恳请您佑护我们今天的交流活动。阿门。”

雷克斯：“现在请出我们的金融天才伊丽莎白·布朗森（Elizabeth Bronson）。”

主管会计：“谢谢你，雷克斯。我们给大家带来的有好消息，同时也有一些不太好的消息。让我把费用情况投射到屏幕上。我们可以看到7月是一个好的月份，因为我们收入了78.1万美元，而支出则是58.5万美元。这样就可以使我们的运转水平达到1000万美元，这将会使我们本年所做的35%的增长预测成为现实。费用的上升趋势

已经受到了抑制，尽管有新员工在不断地加入，但是我们每人的年平均营业额仍然会达到15.4万美元的水平。

“不太好的消息是待处理业务的数量发生了10%的下降，没有达到预计的水平。我们必须对其成因进行深层的考察。

“董事会已经批准了向员工持股计划（ESOP）注入第一笔资金的建议，这样在下个月我们将把5万美元的资金转入这个专门的账户。有问题吗?”

海伦：“我不太懂ESOP是什么意思。我只知道它表示我们将会拥有公司的股份，但是这是如何实现的呢?”

伊丽莎白：“ESOP指的是员工持股计划，这是一件十分复杂的事情。在这个问题上，我们明天将向大家分发一本小册子（她转眼看着自己的行政助理，他点头表示同意），但是在下一次的家庭会议中，我计划让行政人员就这个问题为大家做出解释。粗略地说，它表示公司用自己的收益为大家购买一定数量的股份或是其他的投资，它最终是否属于你的，这要视你在公司的工作时间而定。这种时间叫做‘授予期限（Vesting）’，完全拥有这些股份需要经过5年的时间。在你退休或离开的时候，它是你的。同时，在你的个人资产负债表上，你可以把它列入你的资产一栏。”

沃利：“什么是资产负债表?”（笑声）

伊丽莎白：“还有其他问题吗？如果没有了，我将把讲台让给人力资源部。乔（Joe)?”

乔：“谢谢你，伊丽莎白。从日常管理费用数据中你们可以注意到，我们的全职员工共有51个，轮班员工4人，临时工2人。目前执行委员会（Executive Committee）已经批准了6个工作岗位的设立工作，详细情况已经被张贴到了人力资源部海伦办公室的外面。如果你对其中哪个工作感兴趣，请与我们联系。我将就相关能力等问题与你进行沟通，之后会安排面试问题。其中的5个岗位会有培

训活动。管理信息系统（Management Information System，MIS）专业人员就是其中之一，对于这个岗位，我们目前的这些人可能没有一个人可以直接上岗。”

乔治：“我们在计算机化方面是不是会取得更大的进展？”

乔：“这个嘛，正如大家所知道的，在财务和员工资料的处理方面，我们已经有了一个中心处理器。我们的想法是看看是否可以推行‘无纸化办公’。秘书处专案小组在上个月所做的一份调查结果显示在纸张的使用方面，我们做得并不太好。你们所有人都已经拿到了一份这样的报告，这一做法本身又构成了纸张的浪费（笑声），但是该报告却清楚地告诉了我们一种模式。其中使我感到痛心的是在我们所复印的纸张中，有70%都会堆在桌子上或者是进入文件档案。有了计算机系统，我们就可以向大家提供磁盘版本，从而达到节约纸张的目的。

108

“下一个星期四我们将举办一次关于写作方面的专题学术会，为了使每一个人都可以参加，这次的学术会将在3个不同的地点举办。在学术会之后，如果你还想更多地了解关于书信及报告的写作知识，那么你还有机会参加在我们某个教室中举行的业余培训班。

“人力资源部已经为大家准备好了新的医疗保险手册。我们将在下一周把它分发给大家，但是如果你想更早拿到手的话，给海伦或给我打电话。我们正在对运用保险的情况进行调查，以便决定我们是否可以对其进行调整，从而使我们能够以更少的费用取得更大的保险范围。公司员工的平均年龄是32岁，因此我们应该能够做得更好些。”

雷克斯：“谢谢你。沃利？”

沃利：“研讨会的日程在下两个月中已经安排满了，而且除了我们将要准备实施的一些之外，正处于考虑阶段的建议还有6个。其中有一些的准备工作到现在这个阶段

已经经历了很长的时间。伊丽莎白，我想这正是待处理业务为什么会下降的原因所在。但是我们会对此进行核实并将确切消息通知你们。

“今天我们可以用一段时间对某些特定领域内所取得的进展展开一些讨论。我已经安排阿瑟（Arthur）对我们的一个长期客户——安森公司的情况做一个简单的介绍；比尔将谈一谈一个新客户，即城市汽车公司（City Motors）的情况；赫尔曼（Herman）将为我们介绍一个潜在客户的最新进展情况，这是一家大公司，它的名字叫国际银行（International Bank）。阿瑟？”

阿瑟：“安森公司是戴蒙德先生的第一个客户，而且它一直是一个很好的客户。上一周我在安森公司呆了两天。你们可能已经知道，萨姆·埃利森先生已经于去年提前退休了，而埃弗里特·史密斯先生（Everett Smith）已经接替了他的位置。该公司的采购人员全部参加过我们的培训班，而且该公司还在利用音像材料对其管理层的其他人员进行新知识的更新活动。更有意思的事情是该公司的所有部门都在运用我们的原则来提高业务水平，而不仅仅限于采购部门。埃弗里特先生正计划邀请他们去学校参加培训。同时他告诉安森公司董事会说到目前为止他们为我们的服务所支付的金额是47.5万美元，同时相关文件显示该公司因此而得到的审计后的费用节约额为3500万美元。这还不包括因存货减少而产生的利息支出的降低。这一项的数额就可以达到数百万美元。在这一方面，安森公司对于任何公司都愿意为我们提供证明。我所要讲的就这么多。我想下一位该是比尔了，谢谢大家。”（鼓掌）

109

比尔：“阿瑟，我们真是望尘莫及。城市汽车公司实际上是一个具有误导性的名字。该公司的业务已经遍及了世界各地，而且它的供应商也遍布于全世界。该公司每年的支出额超过了90亿美元，其中半数以上都发生在美国国内。其生产活动绝大部分都分布在48个相互毗邻的州

内，但是它在欧洲和非洲也有自己的工厂。

“城市汽车公司希望我们能够帮助它的经理们建立起自己的研讨会（Seminar），在这个过程中我们将负责准备讲授的内容，并教给他们如何去教授这些材料。该公司将向我们支付使用费。

“一些重要的采购执行人员在下周将会到达这里。戴蒙德先生将会会见他们，而且在课后还有可能会与他们一起去打高尔夫球。他们的积极性确实已经被调动起来了。我们必须为他们把某些录像以及笔记资料翻译成多种语言，但是城市汽车公司将会为此支付报酬。”

雷克斯：“谢谢。下一个是赫尔曼。”（鼓掌）

赫尔曼：“国际银行将会成为一个非同寻常的客户。该公司的采购活动主要涉及软件和通讯系统这样的服务项目。但是对于纸张、家具以及自己使用的其他一些材料，该公司也订立了长期合同。

“去年春季他们听了由沃利为某个协会所做的一场报告，之后该公司的管理团队便找到了我们。长期以来他们一直都在讨论如何可以从制造业咨询公司那里得到帮助的问题。

“他们的培训班结束的时候，我们的策略方案也将准备就绪。和那些对我们的采购原则一无所知的人进行沟通确实是一件难事。但是好在他们都十分真诚，因而我们是可以与国际银行公司保持良好关系的。谢谢大家。”（鼓掌）

沃利：“在我们结束这一部分的内容之前，我想向大家介绍业务部门的两位新同事。一位是见习经理，盖尔·马斯特斯（Gail Masters）。站起来，盖尔。（鼓掌）盖尔上个月刚从工商管理硕士（MBA）学院毕业。欢迎你。

“发展部的一位新作家，基思·赖特（Keith Wright）。基思在来我们这里之前曾在费城报社（Philadelphia Newspapers）工作。”（鼓掌）

"我们业务部的内容就这么多。（鼓掌）下面是发展部。克米特？（Kermit）"

克米特："我们给大家带来了一些令人振奋的消息。我们正在把我们授课时所使用的一些案例制作成音像教材。你可能已经注意到这方面的一些进展情况。我们聘请的是城市剧院的一些演员。在整个拍摄活动封镜之前，还需要数周的时间。

"这是我们这种好莱坞人所说的'一个摄制过程'（笑声）但是我们却说服他们为我们提供了一段剪辑片段，这样你们就可以对事情的进展情况有所了解。我们现在可以播放它吗？

（房间中灯光暗了下来，录像机的灯光亮起来并播放了一个5分钟长度的剪辑片段。）

"同时，我们正在为公司准备新的宣传册。根据旧宣传册的内容，公司中大概只有十几个人。下周有人可能会四处转着拍摄照片。我们其中的一个人会陪着他们，以便你们能够知道摄像者是否是我们所请的人。如果我们当中某个人的图片适合收入这个宣传册，我们在使用之前会征求这个人的同意。这是我们发展部的所有内容。下一个是卡罗尔（Carol）。"（鼓掌）

卡罗尔："我这里有一份来自于娱乐委员会（Recreation Committee）的报告。下个月29日我们计划在爱迪生公园举办一年一度的外出郊游活动。全公司的每一个家庭都将被邀请参加。我们和去年一样会提供儿童的看护服务，而且一切都是免费的。现在请那些不能够参加的人举一下手好不好？重复一遍，是不能去的人。谢谢大家，只有少数几位。我们将要求每个人签字认可，以便我们能够相应地制定计划。好机会不要错过呀！"（鼓掌）

巴德（Bud）："根据安排将由我来就质量改进小组的工作状况向大家做一个汇报。我们已经向每个人发出了问题调查表格，两周之后我们将会从大家手中收回来。如果

存在着一些未得到修正的问题，这一过程将会使我们有机会为你争取到外界的帮助。你只需知道存在的问题，而无须知道其中的原因。另外，再过几个月我们第二个年度的'零缺陷日'（Zero Defects Day）就将要到来了。为了给大家留出一些想像的空间，我们现在还不打算把具体的安排告诉大家。谢谢。"（鼓掌）

雷克斯："这是一次令人振奋的会议。现在让我们进入公开讨论阶段。任何人只要愿意，在这里什么问题都可以讨论。南希（Nancy）？"

南希："戴蒙德先生，我一直想知道我们公司将会发展到多大的规模。你认为在今后的几年中我们会是一种什么样的景象？"

雷克斯："这个嘛，南希，我不敢确定我是不是回答这个问题的最合适人选。过去我一直在说我们的公司不会超过25人，但是我们已经两倍于这个数值了。我估计在未来5年中我们将以30%的速度增长，之后速度将会放慢。按照这个增长速度，会有多少人，伊丽莎白？"

伊丽莎白："按照30%的速度计算，每经过2.4年我们的人员就会增长一倍。5年之后我们的员工数量将会达到200人。"（笑声；热烈鼓掌）

雷克斯："如果能够成为现实，我们就必须学会如何去管理这样规模的一家公司。我们计划要在这一次和下一次家庭会议之间增设一次离场战略会议（Off-site Strategy Session）。对于这些活动，如果有结果，我将会在下一次会议上给出全面的报告。我们接下来要讨论什么问题？"

查利（Charlie）："每天两次把信件依次发送到大楼的各个角落，这使我们感到了很大的工作压力。您认为是否可以设立若干个邮件领取站？每一个部门都可以到相应的邮件领取站去取回自己的邮件。将这些邮件分送到每一个办公桌，这项工作占用了我们所有的时间。"

雷克斯："大家对此有什么看法？"

海伦："我们可没有时间天天都去拜访查利。"（笑声）

萨莉（Sally）："这种做法意味着我们要在路上花费大量的时间，有一些事情可能会因此而受到影响。"

雷克斯："乔，你可不可以组织查利和若干个部门的秘书们讨论一下这个话题？还有别人想参与这种讨论吗？好，乔，你把他们都记下来。在你做出决定之后，请你把讨论结果告诉我们。另外，查利，你可以把我的信件直接丢到湖里。它们只会把我锁到办公桌上。谁还有问题？"

阿瑟："我想不久之后我们将会在工作能力上遇到一些问题。目前，未来数个月的日程已经被安排得密不透风了。我们是否想过要在西海岸（West Coast）建立一个营业机构？"

雷克斯："我们已经就这个问题进行了讨论。我想我从来也没有觉得有那个必要，但是我们将会重新考虑这个问题。让我们把这个问题作为战略会议的一个讨论话题，乔。如果我们有必要采取那种发展战略，我将会立刻不遗余力地投入到这项工作中去。（欢呼声）

"时间已经到了。夏洛特（Charolette）将结束这次的会议。"

夏洛特："谢谢你。我想和大家分享一篇文章。文章的名字叫做《站台》（"The Station"）。它的作者是罗伯特·黑斯廷斯（Robert Hastings）。"

> 在我们的潜意识中，有一个田园诗般的美景。我们看到自己正在做长途旅行，而它则横跨了整个大陆。我们乘着火车前进。窗外飞驰而过的景象尽收眼底：临近的高速公路上车来车往；铁路与公路交叉口儿童们在挥动着手臂；远处的山坡上牛群在悠闲地吃着牧草；一座发电厂的烟筒中飘出了白烟；玉米和小麦的波浪此起彼伏；平原与山谷，山脉与起伏的山坡交替出现；城市中的建筑物在空中的轮廓，以及乡村中的庄园一一掠过。

但是在我们的心灵深处，最重要的是最终的目的地。在某一个特定日子的某一个特定时刻，我们将会驶进站台。乐队奏起动听的音乐，彩旗飞扬。那个地方一旦到达，很多奇妙的梦想将会变为现实，我们生活中的条条片片将会结合在一起，就像是一个组合在一起的七巧板。我们如此不安地在过道中徘徊，诅咒虚度的分分秒秒——等待着，等待着，等待着即将到来的站台。 112

“当我们达到站台的时候，梦想就会实现！”我们会这么喊。“那时我18岁。”“那时我买下了一辆450 SL梅塞德斯-奔驰轿车（450 SL Mercedes Benz）！”“那个时候我供养最小的孩子完成了大学学业。”“那时我付清了抵押贷款！”“那个时候我终于得到了提升。”“那个时候我达到了退休年龄，从此以后我将过上快乐的生活！”

或早或晚，我们必须意识到根本就没有站台，任何地方都不能在顷刻之间到达，而且也不可能一劳永逸。生命中真正的乐趣就在旅途之中。站台仅仅是一个梦想。它总是不断地把我们抛在身后。

“品味人生”是一个很好的座右铭，尤其是与赞美诗118:24（Psalm 118:24）交相呼应的时候：“今天是上帝诞生的日子；我们为此而欢欣，为之而高兴。”逼疯男人们的不是今天的重担，而是昨天留下的遗憾和对于明天的恐惧。遗憾和恐惧是双胞胎般的窃贼，他们偷去了我们所拥有的今天。

因此，不要再在通道中徘徊，不要再计算经过的里程。相反，攀登更多的山峰，品尝更多的冰淇淋，更多地赤脚行走，更多地在河流中畅游，更多地观赏日落的美景，留下更多的笑声，少一些哭泣。在前进的过程中，我们必须要品味人生。站台很快就将来到我们的面前。

雷克斯：“会议到此结束。祝大家周末愉快。”
这样，一个典型的家庭会议就结束了。

穿越GNU公司的节孔（Knothole）

“作为执行官教育的一个组成部分，我们已经邀请约

翰·马洛里（John Mallory）每周来我们这里一次，并与学员们进行了一次综合讨论活动。在起草商业书信和商业通讯的整个领域中，约翰被公认为是一位具有影响力的权威人士。他可以帮助人们认识到书写过程只是另一种形式的会话过程。

“尽管约翰只是答应通过几次会议的形式来提供帮助，但是事实上他每周都会到这里来。董事会授权他可以购买一些股份，于是他就买下了这批股份，因为他觉得这样可以帮助我们渡过难关。现在这些股份的价值已经提高了，这让我感到十分欣慰。

“上个月，在我们一起走着去吃午饭的时候，他问我我认为公司可以在多长时间内保持如此壮观的增长趋势。

113

“‘我一直是一个悲观主义者，这一点你是知道的，’约翰说道，‘但是我确实觉得你将会看到一个增长放慢的过程，到那时候我们也会遇到一些竞争力量。’

“我摇了摇头。‘对于某些竞争，我们是持欢迎态度的，’我说。‘我们认为我们可以领先于众人，有了竞争者之后，可以让每一个人都了解到我们是多么的出色。同时，这也将使我们克服自大的心态。’

“‘这么说你认为这种增长态势会永远持续下去吗?’

“‘这将是一个很长的发展过程。但是我确实觉得我们争取到了更多、更大的客户。我们可以看一看城市汽车公司和国际银行的例子。它们的员工数量都达到了几十万。今后还会有更多的公司会与我们合作。’

“‘这听起来确实好极了。’

“约翰的话让我感到一阵不安，于是在回来的路上我走进了伊丽莎白的办公室。她正在查阅电脑资料。

“‘你在那里发现了什么东西能这么让你感兴趣，贝丝?’我问道。‘我始终觉得你们这些财务管理者和我们这些人是生活在两个不同的世界中的。’

“她笑了笑。‘是谁说的，哪一个才是真实的世界?

我正在检查待处理业务的情况。'

"'在家庭会议上你说它出现了10%的下降。我认为那只不过是一个正常的波动过程。这里面是否确实隐藏着某种趋势?'

"'是的，我认为是这样的。根据我所能确定的一些情况，像安森公司这样的老客户正在走向衰落。它们的预约量与过去相比已经发生了下降。而像城市汽车公司这样的新客户我们还没有真正开展业务。'

"'我们所看到的是否是图表上的一块空白呢? 你是否认为我们所规划的和将要发生的活动之间存在某些差距?'

"'我想这个问题应该问一问业务部的人员，但是事情显然看起来是这样的。'

"'如果在一段时间之内，比如说3个月，在新客户开始产生影响之前这个差距将一直存在下去，这将对我们的财务状况产生怎样的不良影响呢?'

"'这将是毁灭性的打击。我们拥有大约20万美元的储备金。这只能应付1个月的工资支付活动。我们拥有信贷额度，因而可以从中取得贷款。'

114

"'但是即使在最坏的情况下这种下降过程也不会一下到底呀。我们仍然会有资金入账。如果在几个月中我们经历一个50%的下降过程，这种下降幅度已经十分大了，那么我们仍然会有40万美元左右的收入。按照我们现在58.5万美元的费用水平计算，这意味着会有18.5万美元的财务赤字。如果我们在某些费用上进行一些削减的话，我们每个月的亏空大约在10万美元左右。如果我们所遇到的困难持续5个月，那么我们的亏空将会是50万美元。'

"贝丝微笑着点头表示同意。'我想这大致是正确的。我们有20万美元的储备，加上可以从银行取得的30万美元的贷款，我们是可以处理现金流问题的。然而，这里还

有一匹爱踢人的马。'

"'爱踢人的马?'

"'是的，那就是新员工培训系统。'

"'噢，上帝，'我说道，'我把它忽略了。为了完成这项工作，我们计划在未来的6个月中投入60万美元。如果我们现在已经拥有了这种系统，我们也就不会有目前的这种难题了。安森公司的购买活动所支付的金额将足以抵消任何的滑坡现象。'

"'这么说我们将面对一个涉及百万美元的难题?'

"'看起来情况是这样的。我想银行可以为我们提供一些帮助；我可以去跟他们谈谈。'

"'让我们首先把执行委员会的成员召集起来。在去银行之前，我们需要有一个计划。同时我想确认一下我们所做的这些猜想大致上是正确的。不幸的是我有一种预感，那就是我们的猜测可能正好击中了目标。'

"执行委员会在下午3点召开了会议。我和贝丝把我们所发现的问题向大家讲述了一遍，之后我要求大家发表自己的看法。

"'我想我们这里悲观失望的气氛有点太浓了，'沃利说道。'在这个时期中，我们可以将销售收入提高一点，新产品的推出可以放慢一点，员工人数可以减少一点，这样难关也就可以轻松度过了。'

"克米特认为这并不是一个好主意。'对于员工培训系统这样的大项目，我们是不能稍有放松的。我们使用了大量的摄影棚时间；我们与十几个演员都签订了协议；我们必须为各种书本预先安排打印机和装订工。同时，我们也已经告诉过客户，说整个系统将在6个月之内交付使用，而他们也都在指望着我们的系统。我认为这也正是国际银行以及城市汽车公司能够与我们合作的原因所在。'

115

"'如果我们裁减了员工，我们的士气将会严重受挫，'乔说道，'我们刚刚录用了一些人员；如果我们将

他们辞退，那么我们会给人们留下一种我们不知道自己到底在做什么的印象。'

“贝丝叹了一口气。'为了能够找到一个帮助我们渡过难关的计划，无论是通过什么方式，工资支付总额必须降低20%。我们必须采取某种措施。如果我们不能拿出某种计划，让银行看到我们并不是没有为此付出努力的话，我们就无法向银行申请到100万美元的贷款。'

“沃利站起身来，走向了黑板。'好吧，'他说道，'现在让我们畅所欲言。为了收紧我们的现金流，我们可以在哪些环节上采取削减措施呢？我首先提出一个'飞机差旅费项目'。这一项每年可以节省3.5万美元。'

“'员工生日晚餐怎么样？'

“'我们可以减少办公材料的储存量，并等到需要的时候再临时订购。'

“'让我们把多余的设备租赁合同取消掉吧。'

“'我们是不是可以请房东把租金水平降低一段时期？'

“'请供应商们在危机结束之前，先不要将他们的利润额纳入向我们所收取的费用之中。'

“'我们的报酬水平可以全部降低20%。'

“'我们所有人都实行每周4天工作制，是不是更合适一些？'

“'我们可以暂缓员工持股计划的款项支付，同时在年底之前暂停养老基金的运作。'

“'我们可以将所有采购活动都停止下来，并逐个地进行分析把关。'

“'不再雇用新员工。'

“'停办野餐活动。'

“15分钟之后，沃利已经满满写了两黑板。

“'我们可以做的事情有很多，'沃利说，'我们不必为此感到沮丧。我们发现问题的时间可以说还不算太晚，

因而进行纠正还来得及。’

“‘好吧，’我说，‘造成目前的现状并不是哪一个人的错误。如果说某个人应该为此而遭受指责的话，这个人应该是我。正如沃利所说的那样，我们发现问题还算及时，而且我们需要对其采取措施。首先，除非事前得到我们这个小组的批准，否则在任何事情上都不能花费一分钱。除了创造收入的差旅活动，我们将不批准任何的差旅活动，而且无论怎么说这种差旅活动的数量将会有所下降。另外，我们将乘坐经济舱，这么做并不是因为它可以省多少钱，而是因为它可以时刻提醒我们目前所面临的处境。’

“‘每天早上我们这个小组的成员要在我的办公室中开几分钟的碰头会。我希望你们每个人都和自己的员工坐下来共同寻找出一种解决方式，以便在未来6个月中将本部门的业务费用削减30%。在那之后我们应该能够恢复过来。’

“‘在这个非常时期，我将要求各位同仁开始实行每周4天的工作制。在我们的处境改善之后，我们会向大家提供补偿。’

“‘乔，星期五下午我想召开一次特别的家庭会议。同时，我和贝丝将到银行跑一趟。沃利，你和你的资深人员可不可以为银行的执行人员准备一份特别的介绍材料。我想在这一星期的晚些时候请他们来我们的公司。’

“沃利点头同意。‘让克米特展示一下我们的一些新产品，这也许是一个不错的主意。’

“‘好主意。现在让我们以祈祷结束这次的会议’。

“当我和贝丝走进鲍勃·威尔逊办公室的时候，正好希拉里·斯旺特也在那儿。我们受到了热情的欢迎，并被介绍给了亚历克斯·德拉姆（Alex Drum），这是我之前不认识的一个人。

“‘在与我们很多的小商业企业打交道的过程中，亚历克斯积累了丰富的经验，’鲍勃说，‘我想对于你们所

遇到的问题，他也许能够帮得上忙。'

“亚历克斯愉快地点了点头。

“‘很好。我和贝丝将会把我们现在的最新进展情况告诉你们，之后我们想在本周末的时候邀请你们所有人到我们 GNU 公司来，这样你们就可以更多地了解我们正在采取什么样的措施。'

“‘首先，我想指出一点，那就是我们今年的营业收入大约可以比去年增长 50%。我们预计明年的增长情况也会保持同样的水平。我们每名员工的平均营业收入额正在向 15.4 万美元迈进，而我们整个社会的总体平均水平还不到 7.5 万美元，所以我们的平均水平是相当不错的。'

“‘我们发现自己在资金周转方面遇到了困难，而此时的一个新产品开发计划也增加了问题的严重程度。我们认为在未来 4 个月中，我们每个月的营业亏空将会是 10 万美元。这个数值还是在对我们的费用支出进行了大幅削减之后的数字。在未来的 6 个月中，我们将在员工培训系统（EES）上投入 60 万美元。我们可以将它推迟一段时间，但是这样做会提高成本。'

117

“‘贝丝已经将我们最新的财务报告交给了你们，其中包括营业成本。因此我们希望你们能够为我们提供 100 万美元的信贷额度，帮助我们渡过难关。我认为我们的预计收入是远远可以弥补这笔资金的。'

“鲍勃点头同意，而亚历克斯则笑了。

“‘你们的营销类型（Marketing Type）总是有些过于乐观，’他说道，‘在批准这么大一笔资金之前，我想再认真地考虑一下。'

“我有些生气。‘我不大知道你所说的“营销类型”指的是什么意思，’我说道，‘但是我敢向你保证我们的数据是十分审慎而且是有根有据的。GNU 公司是一家管理完善的公司。'

“‘我知道它确实管理有方，雷克斯，’亚历克斯说

道，'但是我们的周围总是潜伏着一些问题，而管理层却可能因为离得太近而无法注意到。例如你可以检查一下自己的差旅情况。你可以对其进行削减；目前这一项支出每个月就有5万美元之多。'

"'但是除非是创造收入的出差活动，否则我们是不允许外出的。我们有一半的收入都来自于这些活动。(别忘了) 我们是一家咨询公司。'

"'我知道每一次出差都有自己的目的和意义，但是它们却并不一定都能带来钞票。'

"我被说得目瞪口呆。贝丝将身体向前倾斜了一下。

"'我们的顾问每到一个地方，我们每天就会向客户收取2000美元。而每一个顾问的外出活动每次至少要用2天。因此，是客户支付了所有的费用，而我们则将剩余的资金归入了收入。1年之中，不按这种方式进行的出差活动不会超过10次，而那也都是为了去参加专业性的会议。'

"'但是在我看来，既然没有这个新产品你也经营了这么长的时间，那么你们完全可以将它推迟到明年去。根据你们的预测，如果你们停止该产品的话，那么几个月之后你们就可以摆脱困境。'

"'这种提法很有道理，'我说道，'但是我们也观察到我们最大的几个新客户之所以会与我们合作，是因为它们希望这种产品能如期地推出，并利用它对自己的整个公司进行培训。否则的话，它们可能会彻底地离开我们。'

"鲍勃挪动了一下身体。'我们可以得到什么样的额外担保呢，雷克斯？在与咨询公司打交道方面，我们的董事会还没有什么经验，董事们会感到不安的。你知道董事会就是那个样子。'

"'对于100万美元，其中有多大份额是他们所不放心的呢？'我问道。

"'我想应该有2/3，至少也有1/2。'

"贝丝开始插话。'我们的办公设备，其中包括新电

脑，这都是我们自己的财产，它们在资产负债表上的价值是40万美元。目前应收账款是145万美元，我们可以拿它们作为担保。我想这些应该足够了。我们所有的客户都会按时支付，这一方面就像股票市场上的蓝筹股那样保险。'

"'一种无形的事务所产生的应收账款是很容易悄悄溜走的，'亚历克斯说道。

"'亚历克斯，'我说道，'在为我们作介绍的时候，我还以为你会为我们提供帮助呢。但是到目前为止，你的做法更像是一个破坏者，而不是帮忙的人。如果你本周晚些时候到我们公司去，我可不想你这么与我的员工说话。'

"人们陷入了尴尬的寂静。之后鲍勃清了一下喉咙。'我们想帮你，雷克斯，还有贝丝。我们银行对你们的公司是有信心的，而且对于这几年你们的惠顾我们也是十分欣赏的。你的要求一点也不过分，但是贷款委员会将会提出一些难题。我们必须确定自己了解这些方面的问题。'

"亚历克斯点了点头。'我并不是想做反面人物，雷克斯，如果我让你产生了这种印象的话，我为此表示歉意。我知道这家公司对你来说意味着很多。正如《法网》(*Dragnet*) 中所说的那样，我只是有必要收集到足够多的事实材料。我过去的经历主要都在与制造业企业打交道。如果你们能够对我有些耐心的话，我可以尽最大努力去了解你们的业务知识。'

"'好吧，'我说，'说到担保的问题，我可以将我城里的房屋以及我度假用的房子提供出来。我想这些资产本身的价值大约是35万美元。当然你们可以进行评估。'

"'没有这个必要，'鲍勃说，'目前我们还没有必要支付任何的费用。贝丝，你能不能和希拉里坐下来把所有这些数字都记下来？'

119

"'我们可以立刻批准40万美元的信贷额度，从现在开始每个月10万美元。对于另外的60万美元，我必须在下周交给董事会讨论。我们也许可以把你刚才谈到的会面

事宜敲定，你说的是星期四，对吗？我可以带两位董事会成员一起去。'

"'那样最好。你什么时间最合适？'我问道。

"'要等到下午4点属于银行经理自己的时间到来之后，你是知道的。'

"'我们到时不见不散。贝丝，我要走着回去。我们办公室见吧。'

"我的心中燃烧着怒火，部分是因为自己受到了这样的待遇，而另一部分原因则是我竟然让自己陷入了这种困境。

"在整个职业生涯中，我始终恪守着一个原则，那就是'永远也不要把钞票花光'。这是我生活经验中的一个组成部分——但是对于一家大公司而言这却只是一句普通的话语。那里的做事标准是账目记录。

"如果一家公司超支了，并在现金流上出现了负数，总经理会受到警告；如果这种事情再次发生，经理则可能会被炒鱿鱼。但是在公司中资金的缺乏现象经常会被各种传送的文件所掩盖。

"现在，我和贝丝已经没有足够的真实资金用于下月的工资支付了。这个月我们可以提取定期存单中的资金。如果我们得不到资金的注入，那么下个月某些人就无法领到工资了。资金支出要放慢下来还需要经过一段时间——有很多事情已经做出了承诺（是不能不办的）。

"我们必须为学员们购买午餐。每周大概要安排100份午餐，其价格大约是每份6美元。这些钱足以为3个教室工作人员支付工资了。突然之间，资金有了不同的含义。"

"当天下午，我们返回了银行，并签字将我们的资产充当了抵押品。银行的律师准备了1英寸厚的文件要我和卡罗琳在上面签字。她丝毫也没有犹豫，而我则没有那么慷慨。在我看来，这些人很显然并不认为我们可以克服困难。

"我想到过要重新找一家银行，但是转而又想到它们

都是一样的，而且其他银行对我们的了解还比不上这一家呢。如果我渡过了这个难关——当我们渡过这个难关之后——我将用更多的时间让社会来了解我们到底是做什么工作的。在我完成这项工作之后，他们将会十分乐于将资金注入我们的公司。 120

“但是我们永远也不会再次出现资金短缺的问题了。我以童子军的名义发誓（Scout's Honor）。

“沃利、克米特和阿瑟以主人的姿态引导着银行的人员完成了所有的业务演示环节。我故意没有出席演示活动，因为这样做之后银行的人就可以了解到我们拥有着一支能力非凡的工作队伍。

“所有事情结束之后，毫无疑问的是将会给他们带来一种印象，那就是我们知道自己在做什么。

“贝丝介绍了财务状况，这表明我们充分掌握了现金流的情况，从而在大多数公司还不可能意识到有麻烦存在的时候，我们就已经发现了这个问题。对于这一点，即使是亚历克斯都不得不感到印象深刻。

“我们做出安排，我和贝丝将每周都要与亚历克斯和希拉里进行会谈。同时，我们也可以把情况的变化随时通报给他们。至少在接下来的6周内我们是这样安排的。

“正如我们所预料的那样，接下来的一个时期中新学员入学率发生了下降，经营收入因此而减少。而我们在很早之前就采取了应对计划。

“在特别家庭会议上，我将现状向所有员工进行了通报。他们同意削减为4天工作制，但是，尽管有了这样的安排很多人仍然愿意每周工作5天。我发现卡罗琳与一些低层员工进行了接触，并向他们提供了财务支持，以便使他们不至于因此而遭受太多的痛苦。

“当第二个月的月底到来的时候，我和贝丝都清楚地看到工资支付问题开始变得棘手起来。我1分钱的薪水也没有领，但是这所起的帮助作用却并不太大。为了支付其

他款项和工资，除了已经通过承诺得到的10万美元之外，我们还需要2.5万美元。

“我已经接到邀请，将为城市汽车公司的250名执行官讲课，他们将会在棕榈泉（Palm Springs）召开会议。贝丝答应将会去银行把这个情况告诉给他们，而我将飞往洛杉矶之后再赶往棕榈泉。当晚的晚餐是与城市汽车公司主席以及其他高级执行官见面的好机会。他们对于自己公司与我们公司之间的关系表现出了极大的关注，并且期待着第二天上午我将为他们所做的演讲。

“第二天上午6点我的电话铃就响了。电话是贝丝打来的。

“‘我不愿意在这个时候打扰你——我知道在你那边现在是半夜——但是亚历克斯坚持要与你进行交谈。让他跟你说吧。’

“‘是雷克斯吗？我是亚历克斯。我们遇到了重大的问题，而你却在棕榈泉，对此我深表关注。我想你应该立刻赶回来，以便我们能够共同解决这个问题。’

“‘亚历克斯’我咕哝地说，‘你有没有意识到我现在正在外面与我们最大一个客户的最高层管理人员进行对话——而且他们还会为此而向我提供报酬呢？你有没有意识到我们的未来要依赖于再过两个小时我将进行的那场演讲呢？对于2.5万美元来说，有什么事情值得那么紧张呢？’

“‘在公司里存在这么多问题的时候，你却在外地，这总归是不合适的事情。’

“‘你是否想让我去告诉城市汽车公司安排1个小时的风琴音乐会，以便我能够有时间回到你身边去握着你的手呢？好了，这是不可能的。无论你需要做什么，贝丝都可以帮你处理，我今晚就搭乘红眼（Red-eye）航班飞回去。明天上午9点来见我吧。’

“‘我必须把这个消息通知我们的董事会。’

“‘亚历克斯，你是个大傻瓜！’我挂了电话。

“当你知道自己走到了山穷水尽地步的时候，你确实能够体会到一些事情。它可以令人思考一些问题。而我当时就处于这种境地之中，一家小型城市银行竟然认为2.5万美元是一笔巨额资产，这粉碎了我的世界东征计划。

“要想让这家银行改变态度是不可能的，因此我必须寻找其他解决问题的途径。为什么大公司可以平安地渡过路面上的沟沟坎坎，而小公司就必须要做到时刻成功呢？在为城市汽车公司执行官们所做的演讲中我确实将这种言词融入了进去。在这项活动结束之后，无疑每个人的心目中都产生了一种观点，那就是城市汽车公司面对着一个巨大的机遇，而在那间房子中的人们则是捉住这种机遇的关键人物。

122

“该公司主席哈罗德·格林（Harold Green）问我在午餐之后是否愿意和他、首席财务官（CFO）以及一位董事会成员一起去打高尔夫球。我没有带自己的球杆，但是我觉得即使是用一根棍子我的表现也会一样，原因是我有两年没有打过了。就我的思想状态而言，我并不特别挑剔，于是我租了一套球杆，买了一双高尔夫球鞋和一件运动衫，之后就跟他们去了。

“这是一段愉快的经历。我意识到在过去的几周时间中，我已经忘记如何去享受了。在烧烤室中我们开始随意地讨论业务问题。

“‘你有一项很好的业务，雷克斯，’哈罗德说道，‘你能够走出来把它开办起来，我真是佩服你。你将会为我们的公司带来很大的改观，而且据说你已经使安森公司实现了这一目标。’

“‘谢谢你，先生，’我回答道，‘对于安森公司取得的成绩我们也感到十分自豪。’

“我停顿了一会儿，在心中考虑了一下；之后我决定对他们实话实说。

“‘但是目前我们却遇到了一个难关。我们正在开发一个新产品，而同时一些客户的业务发展却正在放缓，这包括安森公司，而其他的公司却又刚刚开始，比如说城市汽车公司。’

“‘这么说你在现金流方面遇到了问题，’他说。

“‘你说对了。’

“‘做生意就是这样的。我注意到大公司总是能够得到贷款或者是发行新股，但是小企业却只能依靠贷款机构的施舍。’

“我吃了一惊。‘你是不是看到了我所写的信？’

“CFO 大笑起来。‘我们根本就无须这么做。每一家新公司都会遇到这种问题。你可能正在谴责自己。但是这只是一个缺少启动资金的问题。对现金流需求的增长总是超过你的能力。大多数小公司都是这么倒闭的。GNU 公司拥有一个非同寻常的成长模式，而且它也是一家管理有素的公司。你会克服这个困难的。’

“我的脸红了。‘在这一点上我可没有那么大的信心。眼下我们可以看到在未来 6 个月将要产生的 100 万美元的亏空。在那之后，我们的经营情况会好起来，但是我不敢保证我们的银行愿意让我们生存到那个时候。早晨 6 点的时候我接到了一个电话，银行的人已经开始感到不安了，而我们才刚刚动用了 10 万美元的信贷额度。’

123

“哈罗德点了点头。‘银行对服务行业缺乏了解。他们喜欢我们，因为我们是制造业企业，但是我们大部分的利润却都来自于资本运作和汽车租赁业务。银行喜欢装满铸造零件的库房。我们之所以要保留一个这样的库房，就是为了让它们看的。我们希望能够帮助你渡过难关，雷克斯。什么样的方式最具有可行性呢？’

“我吃了一惊，并且在当时想不出该说些什么。那位 CFO 则在记分牌上胡乱地涂抹着。

“‘让我们打开窗户说亮话吧，’他说道，‘我们做任

何事情都需要有个“商业理由”。如果我没有记错的话，根据管理团队所制定的策略，城市汽车公司在未来的几年中将在GNU公司花费一大笔钱。’

“‘一种处理方法是我们向你们支付咨询服务定金，同时你们要为我们的支出总额提供折扣。另一种方法是我们可以购买一些GNU公司的股份。’

“主席笑着说：‘有了浅蓝公司的经历，你已经了解到拥有像我们这么大规模的公司做合作伙伴是一件多么令人不愉快的事情，所有我对后一种方法持怀疑态度。但是如果我们能够达成某种协议的话，我们会感到十分自豪的。’

“我心中考虑了一下。‘如果你们向我们支付40万美元的定金，我们可以在未来18个月中向你们提供相当于10万美元的折扣。如果同时你们还能以股份头寸做担保而为我们的60万美元信贷额度提供连署担保的话，我们的处境就将绝对没有问题了。’

“我有些兴奋起来。‘真能那样可就好极了。如果能够让你们更加放心的话，我们可以让来自于城市汽车公司的某个人加入我们的董事会。如果能够获得这一方面的经验，对我们来说也是有所帮助的。’

“‘这个问题我们可以将来再考虑。我们希望你以及你的公司能够与我们长期保持关系，而且我们都希望取得成功。’

“于是我们做出了安排，决定在接下来的1个星期中共同处理这笔交易的细节问题，随后我与贝丝通了电话，将这个消息告诉了她。有了这种安排，我们就可以通过自己的方式解决掉自己的问题，而且每一个人都可以得到实惠。

“但是正如祖母过去常说的那样，事情似乎总是会扎堆出现。我回来的那一天，另一家银行的总裁给我打来了电话，他想邀请我出去吃午餐。在几句客套话之后，他表示自己的银行有意为我们的公司提供资金。我告诉他说我

们的公司正面临着一个 100 万美元的难关，他甚至连眼睛都没有眨一下。

“注意到我的反应之后，他向我介绍了一下自己的经历。他来这里之前曾经在曼哈顿工作过 10 年，在那里低层次的银行工作人员所处理的业务都会达到数百万美元之多。对于他所了解的 GNU 公司的情况，他十分感兴趣，并且想与我们同舟共济。

“我给城市汽车公司的首席执行官（CEO）去了电话，并征求他的意见。他认为我们应该接受城市汽车公司提供的定金，同时也应该在这家新银行建立信贷额度。

“‘将这 40 万美元储藏起来以备应急之用，’他建议说，‘提供联署担保对我们来说还是有一定难度的，尽管我们可以这么去做。向我们提供折扣并不会产生什么影响，特别是这种折扣出自于员工培训系统，而这些反正已经全部是利润了。’

“我向他表示了感谢，并听从了他的建议。当我偶尔与鲍勃·威尔逊碰面的时候，他仍然显得有些不自然，但是我对他是十分有礼貌的。对于亚利克斯，我却置之不理。

“现在公司的运营情况完全不同了——从财务控制的角度来说，情况是这样的。但是对于其他所有的事情，我们的做事方式却保持了下来。

“6 个月后我们摆脱了混乱的局面，而 8 个月之后，我们已经完全实现了盈利。我们曾经表示要为拖欠供应商的款项支付利息，而我们也确实那么做了。我们只动用了 62.5 万美元的信贷额度，而那 40 万美元则仍然在储备着。

“我们现在已经拥有了大量的资产，但是我们仍然假设自己正处于崩溃的边缘。我们计划只要出现 3 个连续的无亏损年度，我们就将公开上市。上市过程确实存在着大量的麻烦，但是这却可以给我们的新产品开发工作提供金融保证，而这种新产品又可以使我们成为第一，并一直保持下去。”

第9章

关于个人评价方面的思考

Thoughts on Personnel Evaluation



125

遗憾的是，并非每个人都像我这样的温和、合作和有效率。有一些人很难打交道。也许在某些时候我们所有人都会让别人感到麻烦，而这是我们必须承认的一个事实。

“斯梅德利（Smedley）有的时候确实有些唐突，而且反应也有些迟钝，但是他却确实是一个有才气的人。”

“在感到有压力的时候，她会显得有些牢骚满腹，但是整体上她仍是一个很有用的人。”

“他发火了，但是你只需要暂时躲避一下风头——几分钟之后一切就会风平浪静下来。之后他会感到十分歉疚，而我们则可以继续我们的工作了。”

“约翰逊太太从来没说过任何人的好话，但是她每天都按时上班并总是能够处理好自己的事务。”

很显然，这里存在着一种要求，那就是我们应该允许，或者是预期人们在创造产品的过程中同时也会产生出一些麻烦来。他们在整个工作中的贡献是一回事；而他们性格中负面的东西则又是另一回事。我们可以建立起一种叫作贡献－反作用指数（Contri-contra Index）来。

126

如果我们有一位销售人员，他的销售量是其他人的两倍，那么对于每星期一他不交电话推销报告的行为，我们可能会渐渐地学会不去理会。一位医生，可以一个接一个地使病人康复出院，我们可能会因此而容忍他的一些固执和专横行为。一位做煎蛋卷十分拿手的厨师在对老板横眉立目之后，也可能不会因此而遭殃。

至少在短期内是可以这样的。

有一个比率，对此我并不想通过公式来进行度量，它可以计算出为了完成某项任务，我们愿意忍受的程度。如果我们确实想让某项工作的目标成为现实，那么我们就会愿意忽略相关个人的某些负面影响并容忍他的一些做法。

事实上，我们甚至可能已经接受了一种观点，那就是如果某件事物是好的，那么因此而承受一点痛苦就是必要的。我们知道任何食物如果味道好，那么它肯定对我们有

不好的影响，而降低体重的惟一方法就是遭受痛苦。体育锻炼必须要有痛苦；为了在将来得到某件有增值价值的东西，我们目前就必须生活在贫困的边缘上；如是种种。所有的这些可能是真的，也可能不是；这要因人而异。

但是我却始终不理解为什么一些我们认为十分精明的人就一定要做事粗鲁，或者对于自己与其他人的关系就可以毫不在意。如果他们确实很聪明，他们一定能够理解一件事情，那就是在争取合作的过程中，最好的途径是让别人认为你对他们感兴趣。也许他们存在不安全感或者是想获得更多的重视。那是一个应该由心理医生来解决的问题。

我们关心的问题是如何与这些人打交道，以便能够降低负面影响，同时又不使他们的贡献因素受损。这项工作必须通过一种他们能够理解的方式来进行。而且在这个过程中，必须有一个前提，那就是不能够让他们认为这种痛苦将会永远地存在于自己的后背上。

在生活中，人们并没有意识到一个问题，那就是当他们做出一个表示微笑的动作之后，别人却可能会把它当作是一种怒吼。在35年前，我鼓起勇气告诉一位同事说他有口臭，而我因此而得到了一位维持至今的朋友。当他走近别人的时候，他们总是会退缩，他对此一直感到大惑不解。他曾经找过一位咨询人员并与自己的家人谈起过这个问题。他们却都没有告诉他实话。他每年都会寄给我一张生日卡片、一个圣诞礼物以及几句问候语。现在他在那家公司中也有了一个很高的职位，而在当时公司连管理助理的职位都不给他。这段经历鼓励我要诚实待人。如果你是怀着关爱去做的，那么你对任何人都可以直言不讳。以下是我最近一次会面情景的笔录。

127

“请进，沃利。见到你真是太好了。”

“今天上午晚些时候有几位律师找到了我。如果在签署之前他们能够先让我看一下那份租赁合同的话，我们就不会有这么多麻烦了。”

“是什么样的麻烦？”

“是这样的，合同的期限定得太长了，而且其中也没有规定选择权，以便使我们在想要的时候能把这个设备买下来。无论如何，我想我是可以挽回局面的。”

“你有没有跟设备负责人员谈起过这件事情？你对这份租赁合同不满意，他们知道吗？”

“我让他们中的一个人一起参加了今天上午我与律师们所进行的会谈。他们这些人你是了解的。他们从来不会事先进行考虑。我做事情之前还要特意通知他们，对此我感到十分厌烦，但是我想我自己会处理好这类事情的。你挑选乔·威廉斯领导这个团队的时候，你真应该事先好好地考虑一下。他的确并不算精明。”

“你怎么卷入了这些事情？这可不是你应该关心的范围。”

“我想这是我对这家公司所肩负的一种职责。我的很多精力都投入了这项业务之中，而且我也希望至少能够贡献自己的微薄之力。但是如果我们想要沿着正确的方向发展，那么我们就必须处理好这些细节性的问题。”

“我想我们的主要任务是提高人员素质。如果我们在工作中过多地干涉他们的话，我们就不会取得太大的进展。”

“提高人员素质需要花费大量的时间。如果你想让他们把工作搞得一团糟的话，那么我就这样做好了。但是我们却应该时刻注意他们，否则他们就会给我们带来大量的麻烦。”

“你有没有意识到一个问题，那就是只要是我们想就你的某项工作进行讨论，谈话过程总是会转变成一场敌对性的争论呢？我想我们需要谈一谈这个问题。你坐下来好不好？”

“唉，你总是不断地询问我的动机。如果每做一件事情都需要给出解释，那么我就什么事情也做不成了。在上周处理飞机事件的过程中，我就感到了很大的阻力。就是我们必须取消包机的那个事件。”

128

“沃利，根据我们的政策规定，我们是不能够包用飞机的。无论是对是错，我们的政策就是这样规定的。你还参与了这个政策的起草过程。那么首先的问题是我们为什么要租用那架飞机?”

“我必须做出判断，而那就是我的决定。相信我，跑回去将它撤销掉是一件令人十分尴尬的事情。我们为此花费了 500 美元。”

“但是我们不应该违反政策。如果某项政策是错误的，我们可以坐下来共同制定出一项更好的。你却觉得只要你需要，你自己就可以改变政策。我们必须把这个问题搞清楚。”

“我认为执行人员的工作就是要做出决策。”

“他们确实要这样做。但是我也许可以补充一点，这种决策必须要贯彻公司全体员工的意志，而公司全体员工的代表者是执行委员会。如果你在自己的工作过程中擅做主张，请问我如何能够知道这里正在发生着什么样的事情呢?”

“但是我拥有丰富的经验呀。”

“沃利，让我们到此为止吧。我对这种无休止的争吵感到疲倦了。我认为你并没有意识到你这种做法给你自己带来了多大的麻烦，又给我们其他人带来了什么样的麻烦。这种状况是不应该出现的。你拥有丰富的经验。你是我所认识的最精明的人之一，你的工作十分出色。但是你却确实十分难以相处。”

“我并不这么认为。”

“让我把话说完。我请你来是想进行一次友好的交谈，以便让我们了解你的业务进展现状。但是自从进来之后，你却一直在就某些事情对我或其他人指手划脚。你没有对我说一句‘你好’，也没有和我握手，甚至连个笑脸都没有。在几分钟的时间里，你批评了执行委员会，批评了好几名员工，而且在这个过程中你还不时对我在公司的管理工作指手划脚。要是换成你，你愿意跟这样的人在一

起工作吗?”

“我只是想完成自己的工作。我怎么看的就要怎么说。我就是这样的性格。”

“是吗，我可并不相信你必须要这么做事。在我看来，骚扰别人对你来说也许更容易一些。让我告诉你我刚才在想些什么。我可以在这张图上画出一条线，它可以在0~10的范围内表示出你对公司的贡献情况。这可能并不科学，但是却代表了我的想法。在最近5年中，你的贡献率先从8上升到了9，之后是7、6和再一个6。”

“这也就是说我的作用在下降？为什么会这样？我没日没夜地工作，而你自己也说对于公司的发展状况我比其他人懂得都多。”

“我想这张图上的另一条线可以告诉你原因。这也是我个人的观点，但是我想其他人可以证明这一点。它代表的是我感到的反作用，或是‘难以相处的程度’曲线。在这5年中，你的变化过程是由3到4到7到8再到9。”

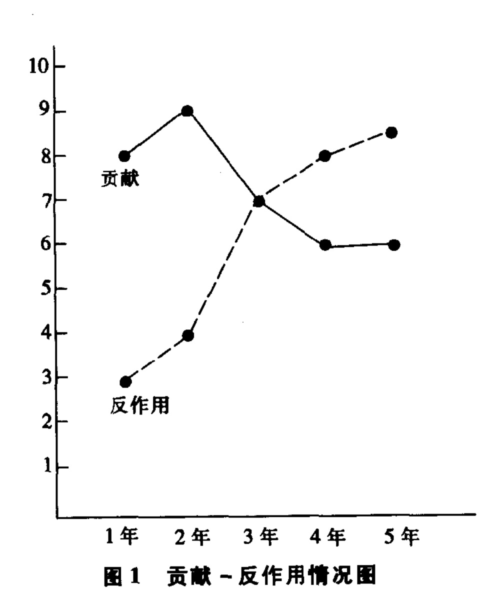


图1 贡献－反作用情况图

“你真的认为别人也持这种观点？”

“如果你愿意，我们可以去问他们。但是你应该知道我之所以想和你谈这些问题，其主要原因是人们正在抱怨你。对于你的贡献，他们都十分敬重，但是坦白地说，沃利，你确实正在带来越来越多的麻烦。”

“真是难以置信。我始终觉得员工们都尊敬我。告诉我哪些人在这一方面感到了问题，我可以去和他们谈谈。”

“沃利，之前我都这样做过两次了，而你出去后只是会去吓唬他们。你必须要搞清楚问题发生在你身上，而不是他们。需要搞明白并采取行动的人也是你自己。”

“你想让我离开公司吗？”

“不，我不想那样做。但是我们不能再这么下去了；必须有所改变。我想做的只是让你知道你的管理风格已经到了必须有所改变的地步了。如果你想让别人尊重你，你就要首先尊重别人。”

“我始终把工作放在第一位。”

“‘与工作做斗争，而不是与人做斗争’这是老人们常说的一句话。我想你现在就是在与人做斗争。”

“我们能不能在今后的工作中再深谈这个问题？也许我确实有些失去控制了。关于那个租赁合同的问题，你建议我如何处理？”

“我的建议是你应该先把律师们稳住，之后到乔的办公室中去与他进行私下的交谈。告诉他你确实不明白这项租赁业务背后的一些事情，而如果能够按照当前的情况进行调整的话，你将会深表谢意。之后，如果你们仍然无法达成协议，那么就把你的理由告诉他。在我看来，你所提出的那些条款是中肯的，我想他是会同意的。通过这种方式，你实际上是帮助了他，从而使他不会在众人面前感到丢面子。”

“我开始理解你的意思了。我能不能把这个图表带

走？我要把它放在办公桌的抽屉里，并时刻提醒自己。”

“有空来坐坐。”

“你出于对我的关心而和我谈了这些问题，对此我深表谢意。今天早上的谈话使我获益匪浅。我们回头见吧。”

高级执行官表现评审表格

131

高级主管姓名______________________________

职责______________________________

评审人姓名______________________________

职责______________________________

全部职责的完成情况____A　B　C　D____

贡献：

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________

反作用：

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________

主要能力优势：

1. ______________________________
2. ______________________________

主要问题：

1. ______________________________
2. ______________________________

被评审人意见：

__________________　　__________________

执行官签字　　评审人签字



第10章

你需要有所了解的事情

Things You Need to Know Something About



在经营一家公司若干年之后，我重新认识到的一个道理是：没有一个人能够做到对所有的事情都了如指掌。有的时候我会考虑这样一个问题，那就是是否存在任何一件事情是我们所真正了解的。作为这种考虑过程的一个组成部分，在这段时期中我开始把我需要重新思考或重新调查的事物列成了一个清单。对于其中的绝大部分，在本章中我都按照我所希望表达的主旨进行了讨论。 133

如果我们想要经营某种组织机构，那么无论如何这些都是我们应该有所了解的一些事情。

能力（Ability）

你如何知道某个人是否有能力从事某项工作？为了确定某个人是不是某项工作的合适人选，我们应该在他身上寻找什么特征呢？某某人怀才不遇，这种故事在历史上随处可见。同时，分类账的另一栏中则有一些灾难性的传说与之相平衡，而导致灾难产生的是一些被高估了的人。有一些人，在其站出来征服国家的敌人之前，他们从来没有踏实地做过一天的工作。另有一些人在被最了解他们的人抛弃之后，他们却成为了亿万富翁。除非你愿意潜心地搜寻，否则能力并不是那么显而易见的。 134

为了对能力进行辨别，我们应该保持思想的开放性，因为它不可能以某种特定的包装形式出现。但是有能力的人却应该拥有以下的大部分特征：

- 他们知道你是谁。
- 他们拥有一些目标，而这又与你的利益相符合。
- 他们不会优先考虑金钱的问题。
- 为了能够了解分派到的任务，他们会提出一些问题。
- 此后，他们不会再向你请求指示。

- 他们将按照计划妥善地处理好自己的工作。
- 他们可以创造性地工作。
- 他们能够做到始终如一。
- 除非有必要，他们不愿意制造麻烦。
- 他们可以让所有人都感到精神愉悦。

能力的含义就是具有完成某项工作的天分和能量。

旷工（Absenteeism）

如果一个人没有来上班，那么他就旷工了。有一些人即使是来上班了，但是却仍然可能缺席。这方面存在两个原因：（1）某些人没有养成连续进行工作的习惯；（2）他们的工作没有得到别人的赏识，或者是对工作没有兴趣，也或兼而有之。

一支管理队伍如果容忍人们在工作时间不到岗，那么它就播下了最糟糕的种子。人们出现旷工行为需要从管理层那里得到默许，这种默许是从管理层对旷工现象所做出的反应中产生出来的。在给出这种默许的时候，管理者自己却没有意识到这个问题。他们并不检查人员的到岗情况。在事件发生之后，他们也不针对这个问题找相关人员谈话。他们允许人们因病不来上班，这给人们留下一种印象，好像员工们这么做是情理中的事情似的。人们因此会觉得自己并不重要。

135

为了消除长期的旷工现象，雇主必须针对自己与员工之间的关系、员工工作量以及全部的人员配备情况等问题进行检查。在拥有大量员工的组织中旷工现象最为严重。出勤奖这类手段并不能使问题得到解决。更加仔细地选择员工，希望他们在工作中做出最好的表现，这种做法可以设置一个恰当的基调。无论如何，那些热爱自己工作的人

每天都会按时上班。我们应该努力实现零旷工率。

会计师（Accountants）

那些从事财会工作的人被称为会计师。他们根据会计准则对一家公司内部的资金运转情况进行跟踪。这些准则并不以逻辑为基础，而且在多数情况下除非经过转化，否则这些准则所产生的结果并不能直接应用于管理工作。几乎所有的公司都有自己的财务部，该部门会随时对分类账和会计账簿进行更新。这可以让管理层明白自己手头有多少资金，欠供应商和银行的有多少，而顾客欠自己的又是多少。存货、养老金、折旧等项目也在记录之列。

每一家公司都需要定期地进行审计活动。标准的做法是聘用一家外部会计事务所，而它派出的审计师将对每一份相关文件进行审核，之后他们会判断出你认为自己所拥有的财产数量是不是与真实的拥有量相吻合。这项工作非常重要，原因是如果不这样做你就无从知道这一情况。这项工作的结果是一份财务报告。如果你有公开发售股票的计划，那么你应该确保所聘用的审计公司是一家较大的、知名的公司。它们的工作可能并不会更加出色，但是它们却可以提供一定的可信度。

与其他专业服务的情况一样，听取自己财务人员的意见，但是却要按照你所认为的最好方式去进行管理——毕竟这是你的事业。

ADEPT

136

这个缩略语代表了一家公司对自己的员工所发出的一个声明，这一声明对他们的行为方式提出了要求。这个缩

略语是我在就我们都应该“专业化”（Professional）的话题发表评论的时候产生出来的。有一位悟性不错的人要求我说得更具体一些。于是我们便将提出的一系列要求组合在一起，并最终称之为 ADEPT。

A 代表的是精确（Accurate）。对于我们答应要做到的事情，我们所有人都知道自己有义务去实现这个诺言，同时还要保持报告的精确性。如果有人问我们现在几点了，我们或者是告诉他们确切的时间，或者告诉他们说我们不知道但是我们会对此进行查实。

D 代表审慎（Discreet）。我们不相互评头论足，对那些与我们有业务关系的客户也是如此。我们衣着要得体。我们的行为方式要有成年人的样子。我们谦虚谨慎但并不畏缩怕事。

E 代表热情（Enthusiastic）。我们尽量雇用有热情的人，并让他们继续保持这种热情。一个人的热情是无法长期伪装出来的。

P 代表富有成效（Productive）。我们每一个人都应该彻底地完成自己的任务，而且在必要的时候还要伸出援助之手。我们的员工数量越多，我们可以分享到的东西就越少。

T 代表节俭（Thrifty）。我们做任何事情都是一流水平，但是却也没有必要把钱白白扔掉。公司的资金与我们自己的并不是一回事，你必须尊重这一事实。

（让所有员工进行投票，就每一类要求挑选出一位最符合该要求的人选。每个季度，让某个委员会就每类要求挑选出一位代表人物，并给他们颁发办公桌饰物作为奖励。人们对同事之间的这种认可是十分重视的。）

广告（Advertising）

广告是用来向潜在客户介绍你所能提供的服务或需求的一种体系。所有的组织机构都会做广告，无论它们是否承认这一点。慈善组织和社团组织并不按照商业机构的传统方式做广告，但是它们却有其他途径来实现这一目的。

137

很多广告都把精力放在了巧妙的广告用语环节上，因为它可以吸引人们的注意力。然而，对于绝大多数公司而言，最有效的广告方式却是一些常见的广告形式。始终在同一个地方放置一个通知，这样在客户有需求的时候，这个通知就可以引导他们找上门来。很少有哪种形式可以胜过“广告黄页”等类型的广告形式。

有一些广告显得太过精明，以至于有些令人难以置信，对于这样的标语和展示形式人们总是会持怀疑态度。最好的广告方式是第三方提供的信誉——也就是一个客户把你的情况告诉给新的或潜在的客户。

对于慈善组织来说，其广告支出应该控制在收入额的5%左右。如果可以顺便搭载在其他广告之中的话，这笔费用就没有必要达到这么高的比例。如果能够以一种真诚和个性化的形式进行，直接发送信件就可以成为最有效的广告形式。有一点应该记住，那就是80%的收入来自于20%的人口。所做的广告应该定位于这些人。

零售业企业在广告上的支出可以达到其销售收入的15%，但是对于一般的商业企业来说，这就是一个很大的比例了。广告量和业务收入之间的相互关系并不是十分明显的。最小的投入可以与最大的投入产生同样多的结果。这取决于这些广告的具体安排形式。如果可以，你应该聘用各种大众传播媒介的广告代理，但是你应该花费一些时间以确保它们对你的业务有了充分的了解。在这一点上不能凭空推测。

嗜酒者（Alcoholics）

当我在国际环境中工作的时候，有的时候我似乎觉得在我认识的人当中有一半是“功能性嗜酒者”（Functioning Alcoholics），只有几个不是功能性的。在我认识的人当中，还没有一个人可以通过喝酒而得到提高，其中也包括我自己。现在过量饮酒在商业活动中仍然是不被接受的事情。但是如果员工中有人在酒精方面出现了问题，你却不必做出改变他们的尝试。这一点只能由他们自己去做。但是你却可以帮助他们完成这一过程，那就是要给他们一个明确的选择：“改邪归正，或者走人。没有第二个第二选择。”这种做法对于所有的人都会大有帮助。

138

分析（Analysis）

很多小说都是围绕着这样一些人而展开的，他们对自己得到的数据进行了分析，但是却得出了错误的结论。在小说中，在结尾的时候真相会被揭露出来，事情总是会得到圆满的解决，之后每一个人都快乐地生活着。

在商业活动中，一个错误的结论可能会导致一场灾难，这足可以让所有的欢乐都消失得无影无踪。当执行官们仅凭眼前的一点信息就对事情采取措施的情况下，这种情况尤其容易发生。在未经查实的情况下，人员被解聘，营业场所被关闭，订单被取消。而在另一方面，在分析显示正面结论的时候，各种事情也可能会按照这种速度增长一倍。

经营一家公司就像是管理一条流动的河流。只要里面有水，它就会时刻不停地流动。包括水深、宽度、成分、

流速在内的各种量度与各种历史趋势结合在一起，可以让我们知道这条河流正在出现什么情况。我们必须建立一种分析模式，以便让管理者能够判断出什么时候将会发生什么变化。

成功的执行官会把过去的经验和现在的数据结合起来，从而为未来的目标制定出一个发展策略。所采取的各种行动都应该与之保持一致。

进行分析——不要进行猜测或冲动行事。

赞赏（Appreciation）

人们最想得到的一种反应是别人的赞赏。我们每个人都希望别人认为自己在某个范围内是有价值的，而且还希望他们会让我们知道他们的这种想法。然而在人类环境中却存在着某些因素，它们使得我们在向别人表明我们认为他们使世界变得更加美好的过程中，并没有采取各种简单的方式。我记得在纽约地区有这样一个由老年母亲所组成的午餐组织，它的名称是“偶尔给我打个电话并不会给你带来多大麻烦”俱乐部。人们聚集到联谊会、俱乐部、集会处等场所中，其目的就是要颁发和领取奖品，同时也是为了能够有露脸的机会。这种需求是真实的，也是永恒的。

139

在任何一个组织机构中，领导者都肩负着一种职责，那就是要承认这种需要的存在，并要就这个问题定期地展开一些评选活动。如果某个执行官表示“他们已经从工作中得到了报酬”，或者是诸如此类观点，那么他就已经脱离了现实。

金钱并不代表是一种肯定，而且甚至连一种代表物品都算不上。金钱的人情味太少，而且也不能代替用于展示或佩戴的物品。

抽出一些人对这个问题进行一些专门的思考。之后，

你可以确定出未来在你的组织中应该采用哪些适合自己情况的做法。

艺术（Arts）

这个词语指的是这样一些社会组织，它们支持并提供下列一些活动，即交响乐、芭蕾舞、艺术节以及科技中心。它们都是非营利性组织；都在不断地奋斗。对于它们的财务问题，其中一部分是由自己造成的，原因是它们没有管理好自己的内部事务；而另一部分则来自于社会，其原因在于社会不知道应该如何对待它们。艺术活动也应该被看作是一种商业活动。支持者则必须被看作是这些组织机构的客户。

作为有经营价值的组织机构的经营者，你对于有效管理方式、税收法规以及赞赏等方面了解得越多，你的组织就可以经营得越好。

某人的助手（Assistant to）

"某人的助手"，简称为 AT，指的是正在为了成为专业人员而进行培训、同时又掌握了基本技能或知识的人。无论他的工资报酬有多高，助手是一个帮手，而不是学徒工。

从学习和实际扮演的角度来说，这是一个很有价值的岗位。对于一个精力充沛的助手而言，他可以将大量的细节性工作从老板的肩上承担过来，他可以提前进行筹划，而且将会对整个组织产生实质性的影响。

作为一名助手，如果他混淆了自己的本职工作与自己所要帮助的人的工作之间的界限，那么他就会遇到麻烦。

态度（Attitude）

我确实认为除非我们看待事物的方式使身体的免疫系统受到压抑，从而让病菌以及类似微生物开始为所欲为，否则这些“臭虫”是不会在我们身上导致疾病的。

人们根据自己看待事物的方式来对待生活，而这种观点则反映了他们的态度。态度可以是积极的，也可以是消极的，这是众多因素相互作用的结果，其中包括了遗传因素和环境因素。

态度可以修正，但是却很难改变。因此最好的方式是在挑选共同工作的人的时候，应该挑选那些在基本态度上与我们所认为的比较舒服的方式比较接近的那些人。

消极的人会让积极的人感到不舒服，而反之亦然。

生日（Birthdays）

人们永远也不会变得如此的玩世不恭，以至于不再认为自己的生日是一个十分特殊的时刻了。这是他们的时刻；他们并不介意和那些与自己同天生日的人分享这一时刻。为自己的员工购买午餐，或者鼓励他们在那一天举办一些纪念活动，通过这种方式，组织机构可以在多方面拉近自己与员工之间的距离。

董事会（Board of Directors）

一家公司，无论是不是以盈利为目的，都必须设置董事会。其目的是让那些具有高素质同时又不是公司员工的

人组成一个管理团体，并为公司的经营活动提供建议和指导。董事会成员并不处理日常事务。董事会的规模要视公司具体情况而定。

非营利性群体，例如医院或艺术基金，它们认为董事的作用除了提供指导之外，还要为筹集基金提供支持。营利性公司则将有业务关系的个人安排进自己的董事会，这可能包括供应商、银行、律师或顾问。通常情况下，这并不是一个很好的主意。如果董事们与相应的组织机构没有利害关系，听从他们的建议之后很多问题都可以迎刃而解。

141

如果董事们没有认真地对待这份工作，他们可能要承担个人责任。很多公司都通过购买保险的形式来防范这种现象的发生。通常情况下董事会至少每季度要召开一次，很多都是一月一次。

奖金（Bonus）

向人们发放奖金并不是一个好主意。人们认为这是一种分配结构未经安排并充满感情色彩的分配方式。可以用激励性补偿或利润共享方式来替代奖金形式。

借款（Borrowing）

用别人的钱做生意，这始终被认为是一个好主意。然而债务本身却并不是朋友。通过不必偿还的投资方式来取得资金，这是一个更好的替代方式。而这正是（很多公司都想）成为公众持股公司的主要原因之一。

如果你必须借款，那么你应该通过信贷额度的方式取得，并且应该随时进行偿付。至少每一年都要将所有债务清除一次。不要在诱惑之下将债务展期成长期债务。

在任何情况下，债务量在资产量中的比例都不应该超过25%。

公司预算（Budgets，Company）

预算是一种沟通系统，根据初衷，它是将要使用资金的人和将要提供这些资金的人之间所达成的一种协议。通过对将要完成的工作达成一致意见，并随后在所需资金的问题上形成一致意见，双方就达成了一个具有操作性的计划，并且随时可以进行度量。

142

然而不幸的是，当员工职能（Staff Functions）被插进这两种力量之间后，制定预算的工作就变成了一种艺术形式（Art Form）。现在人们都在制定预算这件事上投入了大量的精力——以便显示出谁更具有影响力——但是在如何实现的问题上所投入的精力却很少（“如果预算经过了深思熟虑，即使是木偶也可以将之付诸实施”）。

这样带来的结果是预算计划作为一个整体并没有得到认真的对待，而且人们也没有建立起一个有效的机制对其进行控制。正是由于这个原因，大量的组织都被卷入了财务危机，而它们自己却丝毫也没有察觉到。

个人预算（Budgets，Personal）

对于绝大多数个人而言，预算是对超支现象进行跟踪的一种实现方式。一些人所做的记录都十分清楚。公司中可以出现超支现象并可以设法改正。它们甚至可以宣布亏损而将其转入下一个年度。但是个人却不能这么做。

简单地说个人预算就是为实现个人目标而制定的计划。但是和吃饭一样，我们必须对想要实现的结果有一种

奉献精神，以便能够克服随时出现的诱惑。

个人预算应该被分为两个主要的范围：你必须要做的事情（房租、食物、公用事业费）和你希望做的事情（服装、下饭馆、旅游等）。

现金流（Cash Flow）

对于一家企业来说，其价值的最终量度是在支付了企业的经营费用、税款等款项之外，还可以用于其他用途的现金量是多少。现金流的定义有很多，但是人们一般认为它是经营所得的现金减去税收，减去不需要现金支付的费用项目（如折旧），加上应收账款，并根据长期债务进行调整之后所得的现金量。

营业中的可支配现金流还要减去资本项目、短期债务和股息。

始终按照相同的定义对每年的发展变化情况进行评估，这比如何认识现金流的问题更具重要性。这样，对于企业的经营状况我们就可以有一个比较清楚的了解。现金比其他任何东西都更重要。

143 现金管理（Cash Management）

在费用的问题上提前进行考虑，并确定所需要的资金从何而来，这就是资金管理。如果我们想增加 3 名销售人员，而在他们能够创造出自己所需的费用之前需要经历 6 个月的时间，那么我们就必须知道这 18 个月的报酬和相关费用从何而来。

从现实角度来看，一家公司可以克服任何的障碍，但是就是不能没有资金。

CEO

即首席执行官。他是使各种争议得以化解的人。他是由董事会依照法定程序任命并代表其行使权力的人。首席执行官可以下放权力，但是责任永远要由他来负担。

儿童托管（Child Care）

一般的公司中都有很多的单亲员工，他们面临着一个难题，那就是在上班时间或者在孩子放学之后他们该如何为自己的孩子做出安排。一家公司如果为员工孩子的日托或放学后的支持工作［如少儿服务（“Y's” Offer）］提供帮助和资助，那么它只需要支付相对较少的资金就能使员工更加专心地工作，并具有更高的忠诚度。在打进来或打出去的私人电话中，绝大部分都与询问孩子的照顾情况相关。

敬业精神（Commitment）

这在各种组织机构中是一个流行的词语，它表明在一项特定目标或任务的实现过程中管理层或者个人奉献量的大小。敬业精神的判定依据是事实，而不是空话。工资总是会按时发放，但是人们在其他事情中投入的精力可能就没有这么多了。

如果某个人对你的敬业精神提出了疑问，最好的反应是说：“我怎么做才能让你相信我对这件事是十分认真的呢？”

144

委员会（Committees）

与人们的观念不同，我认为委员会是一个很好的管理工具。只要有一个合适的章程并有好的领导者，人们组成的群体是解决一些事情的最有效方式。委员会的主席人选应该经过某些培训，同时对于完成了本职任务的群体，我们应该予以肯定。

每过一段时间之后就要对其进行重新的调整。

沟通（Communication）

与商业活动中的其他方面相比，我们在沟通方面说得多而做得少。其中的原因在于我们并没有真正理解沟通这一概念。我们每个人的桌子上都应该摆放上一个标志："这件事还应该让其他什么人知道呢?"

让别人产生想知道的愿望，这是沟通战役中的一个关键环节。对于信息，必须经常性地采用强制方式进行填充。

所有的员工每个月至少应该按照事先安排的程序、同时又是以开放的格局来召开一次会议，这一点至关重要。这应该是日常会议之外另行召开的会议。

设法确定谁还不知情，而其中的原因又是什么——以便能够有针对性地采取补救措施。在很多情况下之所以会存在交流障碍，原因就在于人们不知道存在着这样的信息来源。

竞争（Competition）

当人们感觉到一些竞争压力的时候，他们的表现是最好的。对于在自己的市场中占据主导地位的公司或者是在自己的领域中具有绝对优势的个人来说，必须人为地为他们创造某种竞争。这样可以让组织内部的群体为了共同的目标和荣誉而努力。整体而言这样会带来更多的好消息，而不是坏消息。

当竞争真正存在的时候，我们必须密切地关注竞争者的活动，以确保他们的行为不会产生一些意想不到的竞争优势。我们可以把它们显现在众人的面前，以便说明人们的热情必须一刻也未能衰减。

任何时候都不要说竞争者的坏话。

报酬（Compensation）

因为工作而得到的现金以及其他形式的支付形式都属于报酬范围。其中也包括福利，它在报酬中的比例大约为35%。在服务性企业中，总报酬量在所有费用中的比重应该在50%左右。在制造业企业中，这一比重大约是20%。将平均营业收入和平均报酬水平进行比较，这被认为是衡量某家公司经营状况好坏的一个较好标准。对于将会导致人均收入低于人均费用支出的各种措施，如果公司管理层始终能够予以抵制，那么这家公司就一定能够经营得好。

计算机（Computers）

目前，计算机仍然具有一些神秘色彩，因而它们仍然没有被列入普通办公设备的行列，但是打字机也曾经历过同样的过程。正如打印机并没有让文件变得更清晰或更简短那样，计算机也没有使各种数据摆脱杂乱无章的状态。然而，如果恰当地建立起一个数据库，同时又拥有一个清晰的思路，这些机器设备就可以让员工们完成一些过去所不能完成的工作，而且可以更加快速地完成。计算机的普及为我们提供了一些机会，从而使得我们可以与客户以及供应商更好地完成沟通工作。

管理这些系统的人应该英语发音标准，同时，他们的第一工作目标也是要完成你所从事工作——而且还要做得更好。

146

咨询顾问（Consultants）

对于一项复杂的商业活动而言，并不是所有的组织都能够在自己内部保留所需的各种技术人员。而这正是咨询人员可以发挥作用的地方。然而，我们必须要出于某种目的而聘用他们，同时他们应该能够帮助我们实现某一个特定目标。

最能发挥作用的是专门在一个特定领域中提供服务，而且其相关技术又来自于现实生活经验的那些顾问。为了消除公司的问题，并让公司本身产生将来解决同类问题的能力，他们通常都有一套需要遵循的程序。

对那些做广告或拉拢顾客的顾问人员应该有所防范。“内部”顾问机构是毫无作用的。

合同（Contracts）

对任何合同都不能掉以轻心；世界上根本就不存在所谓的标准合同。对于任何一份合同，都应该交给律师让他提供评论和建议。简单的合同并不总是最好的合同。有一点我们应该记住，那就是合同是一种沟通性的文件，没有利益关系的人可以根据它决定一些事情。合同的作用应该是将与某个主题相关的商业活动聚集到一起，而不是为了提供争论的基础。

除了商业活动中常见的一些合同（如租赁合同）之外，我们可能还会用到其他合同。对于重要的员工，可能会签订合同以保护双方的利益；当供应商签订了长期合同之后，他们的做事方式会更负责，并对成本问题更加认真。

捐赠（Contributions）

当一个组织向外提供帮助时，会使它感觉良好。营利性组织与社会中的其他组织及个人共同分享成果，这会使环境变得更加适合于它的生存。净利润10%以内的捐赠额都可以从应税收入中扣除出来。主动邀请员工写下自己愿意提供捐赠的慈善机关的名称，以保证这些捐赠可以得到很好的安排。在宣布捐赠的信件中，可以加入他们的名字。

将邻近的教堂排除在外。它们的信徒们并不需要公司的帮助，而且这种信徒的数量还不在少数。

一些重要的、公开的活动可能会得到广泛的关注，这样可以为企业带来良好的知名度。建立一个正式的捐赠委

员会，以便让所有的人都参与进来。

大会（Conventions）

大会是一种正式的、若干天举办一次的活动，会议期间人们将就一个或若干个问题进行详细的讨论。这些活动为具有同样兴趣的人提供了一种机会，使他们能够聚集到一起，并从中获得活力。大会的最重要环节发生在走廊和展示室里，与会者在这些地方可以获得最新的信息。广告宣传和文件展示所起到的作用是非常有限的。

纠错措施（Corrective Action）

当有问题出现的时候，我们必须在两个阶段内对其进行纠正：首先，应对当前的形势，想尽一切办法克服困难，让事情向前发展；其次，回过头来找出真实的原因，要找问题的“根本原因”，之后寻找办法将这种问题永远地消除掉。

很多问题之所以会发生，其根源是整个程序中的某些要求不充分，或者是人们对某些要求的理解不充分。所有人都必须清楚地知道我们是在与问题做斗争，而不是与人做斗争。沿着踪迹找到问题的源头，将其消除干净，我们可以更好地为公司做出贡献，同时避免大量受挫现象的出现。

各个公司都应该建立一个用于修正错误的正式系统，这样我们就可以从出现的问题中吸取教训并不断地予以强调。

咨询（Counseling）

148

在人们的生命过程中，我没有发现在哪一段时期中我们不能进行咨询活动。通常情况下，咨询活动都被人们认为是一种消极的东西，或者表明你出了什么毛病。这令我想起的一个例子是中年危机问题，这种现象发生于40岁左右。每一个出现这种现象的人都认为自己发明了这种危机。但是咨询之后才知道这是人们生命过程中的一个正常现象，而且也是可以得到解决的问题。

创造性（Creativity）

创造性是一种能力，它可以使过去不存在的东西变成现实。每一个人都有一定的创造性，只是一些人可能比另一些人多得多。如果发现了这种人，我们应该为他们指定一个大方向，之后就让他们放手去做。然而，创造性确实是正常活动中的一个组成部分。

创造某些东西是一回事；而将某个东西已经产生的相关信息告诉别人，以便他们能够利用它则是另一回事。在这方面，有创造性的人应该努力地以某种方式对复杂环节做出解释，以便使具有创新性的东西能够得到充分的理解并得以实现。不要让有创造性的人产生一种观点，那就是认为自己可以想出一个好主意，之后就将其一股脑地倾倒给别人，让他们去进行解释并付诸实施。除非未经训练的人也可以将它的各种细节都付诸实施，否则这个创造性的想法就还远远没有到位。

文化（Culture）

文化是一种升华。它是某个群体、组织或民众所期望的行为，这种行为产生的原因是他们接受了某种引导而认为这正是他们应有的做事方式。人们所面对的已经确立的榜样模式对他们的影响甚至会更大一些。对于周围所发生的事情，他们会积极地做出反应，并会对其进行模仿，这种模仿在某些情况下是近朱者赤，在另一些情况下则是近墨者黑。

每一个组织机构都有自己的文化，它们的形成在很大149 程度上是高级管理人员所推行价值观的一种产物。然而，只要清楚地进行了解释，改进的行为和恰当的价值观就会为人们所接受。每一个人都必须学会按照同样的方式去理解它们，并形成共同的声音。

客户（Customers）

在传统意义上，客户指的是为了得到商品和服务而向某个组织机构支付资金的机构（或个人）。然而，这个词语还可以用于其他情况。对于慈善机构而言，它的客户指的是两个群体：（1）从慈善机构受益的那些人；（2）提供捐赠的那些人。慈善机构与这两个群体都要发生关系。

在任何组织内部，每一个人都有一个客户。这个客户并不一定是最终得到包裹的那个人。客户可能就是邻桌的那个人；也可能是要跨越整个城市或整个国家才能到达的某个人。我们每一个人都应该确定自己的客户是谁，并应确保我们正在为他们提供满意的服务。

装修（Decorating）

对于每一间办公室，每一个组织，每一家工厂以及每一个其他实体，它们都需要进行某些装修。我们应该在颜色的挑选上花费一些时间。这种做法并不意味着东西一定要有多么昂贵，而是为了保持装修活动的和谐性，我们应该在这个问题上做出一些考虑。

墙壁以及艺术品的颜色可以在很大程度上表明管理层是如何看待自己的职员的。另外，事实证明很多颜色会对工作队伍产生负面的影响。

（个人）发展（Development）

帮助人们提高能力，这比其他任何工作都紧迫。最好的方式是由整个管理层来负责发展方面的相关事宜，而不是由某个群体来负责。成功的执行官都掌握了让人们走向成长和成功之路的方法。只要员工愿意学习，无论是学什么都应该为他们支付学费，这种做法并不十分费钱，相反却是一种很好的激励方式。衡量某人的进步程度的标准是对其进行观察，看看对于在一年之前还令其感到头疼的某项工作，现在他是否可以在一半的时间内就可以办妥。

150

产品开发（Development，Product）

在营销活动中，或者是根据客户的反馈，或者是通过进行客户分析，之后如果我们认为存在进行产品开发的必要，那么我们就应该有计划地开展这项工作。为了创造出

一种可以满足客户要求的产品，我们必须进行项目化管理。

对于开发人员，我们应该给他们规定进度并让他们自由地去完成这项任务，但是如果没有相应的成本控制，成本方面很快就会出现问题。

产品开发必须采用一种强行推进（Forced）的方式。我们必须进行构思，制定计划并推动其变为现实。没有一家公司可以连年生产同样的产品而不做出任何的改变。福特汽车公司18年中一直在制造T型轿车，而且尽管不断有证据表明公众们希望有一些挑选的余地，但是该公司却没有做出改变。当它最终改为A型轿车的时候，它却再也没有办法取得过去的市场份额了，为时确实太晚了。

在经过所有的检验程序，从而表明它已经可以完成规定中的所有功能之前，开发过程就还没有完成。

纪律（Discipline）

维持纪律并不一定要使用长鞭和钉头皮靴。纪律是一个态度问题；它与工作中产生的自豪感相关，而后者又产生于管理层的态度。这涉及到这样一些事情：按时上班，完整地将报告准备好，以及按照程序完成其他职责。在一个运行良好的组织中，所有人所面对的纪律都是一样的。

151

歧视（Discrimination）

不因为年龄、性别、肤色或其他任何因素而对任何人采取不同的对待方式，这是一件十分困难的事情。做到这一点之所以困难，其原因在于即使是一些简单的想法也会导致某种歧视性的做法，而无论是不是在故意这样做。防止这种现象出现的最好方式是让某些比较客观的人有计

划、连续不断地进行检查活动。

与过去的情况相比，现在的歧视现象已经没有那么严重了，原因是每一个人都对此有了清楚的了解。了解是防止这种现象产生的一种途径。对于那些在谈话中不断使用种族或性别歧视言论的人，我们应该坚决地告诉他们："在这里我们不那么做。"

着装规范（Dress Code）

常识表明人们应该按照他们所生活的文化背景来选择自己的服饰。很多公司都制定了自己的着装规范，但是却往往会发现推行工作并不是一件容易的事情。一种解决方式是把代表不同年龄段的员工召集起来，让他们提供建议。他们通常会表现得相对缓和与平淡，而公司可能因此而决定不制定正式的规范。当这一方面的意识逐渐明显起来的时候，事情会自然而然地得到纠正，如果公司的管理层为了树立榜样而穿上了恰当的服装的话，情况则更会如此。

只要能够设计出来，那么适用于组织较低层次的某种制服或公司服装就可以得到很好的推广。

滥用毒品（Drug Abuse）

目前，除了酒精之外，其他毒品的滥用行为已经变得更加普遍了。很多人在使用过程中都采取了巧妙的方式，而且包括可卡因和大麻在内的一些毒品都是很难被发现的。我们应该举办信息发布会。经理和监督人员应该设法搞清楚自己的员工中是否存在毒品方面的问题。公司应该在防止滥用毒品方面开展一些活动。同时，他们还应该知

152

道如何让吸毒者去接受治疗。我认为我们应该让人们知道任何人都可能会产生毒品问题；在很多情况下这种事情往往会发生在我们最意想不到的人身上。

教育（Education）

这个话题涉及的范围宽得让人难以置信。对于这种活动，所有的公司和组织都愿意让自己的员工更多地参与。然而奇怪的是很多公司的做法都使得这种愿望很难成为现实。例如，在员工报销学费时，公司会要求每一位员工提供课程证明，以确保这些课程都与其个人的工作直接相关。我认为如果公司帮助员工支付他们所愿意参加的任何课程的费用，其中也包括竹篮编制培训班，那么在员工之中将会更容易形成一种参加教育活动的风气。

每一位员工的教育需求都应该被看作是他们对专业知识进行温习的一个组成部分。对于一些与某种具体商业活动相关的课程，可以在组织内部组织学习。

应该鼓励人们扩大自己的阅读面，并学习自己所愿意学习的内容——只要是学习就可以。

自负（Ego）

对于执行官中出现的失败现象，或者是某个公司的失败现象，最容易重复出现的一个原因在于管理层的自负。有些人很容易就会觉得自己具有极其重要的作用，而且是不可替代的。然而，在世界各地很多公司的运营过程中，以及在某个特定商业活动出现的过程中，都不存在这样特殊的人物。因而，这一点就足以说明他们并不是不可替代的。在我们眼中自负是别人身上才具有的某种东西；我们

不相信自己也会这样，而且在它出现之后我们也不会察觉到它的存在。自负会出现在个人身上，会出现在公司领导者身上，或者出现在其他人身上。

这些正是设立董事会的原因所在。当公司的高级执行官开始与现实脱钩并将主要精力都投入到个人膨胀方面的时候，董事会应该注意到这个问题。在这种时候，董事会必须提醒他们，向他们发出警告，并且在所有措施都失败之后，还有必要将他们扫地出门，以确保公司能够存活下去。自负是一个严重得令人难以置信的问题。

153

自负和自信分别位于同一坐标的两个极端上。

企业家（Entrepreneur）

“创建了一家企业的某个人”，这是一个十分肤浅的定义，原因在于真正意义上的企业家是一个具有理想而又将其变为现实的人。将某些理想或者目标视为重中之重，为了将其变为现实而愿意让自己的个人资源和时间承受风险的人才是真正的企业家。我们可以将他们分辨出来，原因是他们存在着一种倾向，即无论有没有适当的资金和支持，他们都会勇往直前。

冒牌的企业家将自己所有的时间都用在了金钱的聚敛活动上，可以确定的是，属于他们的金钱将是微乎其微的。

在关于企业家的传统观点中，人们一般认为他们很少会采用控制手段，而是凭着直觉去从事冒险活动。事实上，情况却恰恰相反，所有事情都经过了深思熟虑。

到某个时候，企业家可能会对企业失去兴趣。当所有事情程序化之后，他或她可能会希望继续追逐其他理想。当这种情况开始发生的时候，企业家将会明智地将管理工作交给其他人，而自己则退出这些工作。

如果创建者总是不愿意让其他任何人真正插手任何经营工作，相反的事情将会发生；公司将会渐渐走向绝路，因为它的成长前途是有限的。

执行官（Executives）

执行官指的是做出决策并创造环境，之后再交由经理人员负责实施的那些人。成功的执行官可以做到全面了解细节问题，并可以做到了解现状而又不会被它所压倒。执行官以事实、经验和直觉为基础而做出决策。成功的执行官和不成功的执行官之间存在的一个差别在于沟通能力的不同。很少有哪一位执行官可以做一次精彩的演讲。

费用（Expenses）

我们生产某些材料和提供某种服务，并将其销售出去从而形成收入，而费用就是这个过程的因素之一。费用作为一个整体总是被人们看作是一个消极的事物；也就是说费用天然是一件坏事情。通常情况下，这可以表现为因差旅费、饮食或应付日常资金需求而出现的“出自于利润”(Out of Profit) 的支出活动。这种现象是可以进行预测并可以提前控制的。我可以提前6个月制定出一份费用报告，而且可以很好地将之付诸实现。

一时兴起（Fads）

经理人员，特别是美国的经理人员经常会为一时兴起的做法所困。经理人员都学会了去使用“银弹”（Silver

Bullet)，以便能够在不费吹灰之力的情况下使任何问题都得以解决。不幸的是，大多数一时兴起的做法所指向的都是事物的表面现象，而不是它的起因。在绝大多数情况下，其起因在于经理人员的态度或者是他们的理解力，当然他们通常的初衷是想要在其他某个地方找到解决问题的方法。

一时兴起的做法会突然之间从天而降，根据这一点我们可以对其进行鉴别。它到来的时候已经十分成熟，它的支持者会极力地推行它，而对它持反对态度的人则不会这么做。现实中似乎不存在任何基础可以证明它出自于一个有条理的过程。但是在任何一时兴起的做法背后却都隐藏着一个需要人们加以认识的事实。努力找出这一事实，这些相关的概念一经运用，组织的管理风格就会因此而得到提高。

在这一方面，"质量圈"（Quality Circles）现象正好与之相符合。组织机构的基层员工可以使管理层在质量机构中所导致的问题得以解决，这是一个十分荒诞的想法。但是将人们聚集到一块，对出现的问题进行讨论，并为经营活动寻找改进方法，这种想法却是站得住脚的。

155

失败（Failure）

和成功一样，失败并不总是能够导致情况的改进。然而很多非常出色的风险企业却从失败的废墟中崛起。失败只存在于我们的头脑之中，因为我们并不清楚地知道将来会是什么样子的。我们不知道明天会发生什么事情，因而在很多情况下我们做出放弃的决定就确实有些为时过早了。

管理能力的提高来自于对失败经验的学习过程。找出什么东西不能发挥作用，这一点与找出什么东西可以发挥作用的工作具有同样的重要性。

家庭会议（Family Council）

作为PCA公司的主席，我每个月都要主持一种会议，届时所有员工都会聚集到一个房间中，并对公司的所有活动进行回顾。随着公司的不断扩大，这种做法并不总是能够实现，但是却可以在较小的单位中去完成这项工作。各种信息可以以录像的形式从其他层次（的会议中）传播出去。

在这种公开会议中，每一个部门和科室都要对自己的状况做一个介绍。主管会计对财务状况进行回顾；人力资源部门讲述一下福利项目或其他项目的情况；其他各个部门可以就自己正在从事的工作做一个专门的报告。像“5年荣誉饰针”（5-year Pins）这样的奖品也要在这些会议上颁发。

高级执行官们可以围绕着当场提出的问题或者是在会议之前已经写好的问题而展开公开的讨论，而且任何人在每一件事情上都可以得到满意的答复。家庭会议每个月占用的时间是一个半小时，其结果是所有参与者都觉得自己获得了进行沟通和得到理解的机会。同时，这种会议也是积极向上的会议，鼓舞人心的会议。

现场服务（Field Service）

在过去这曾经是一个十分高尚的职业，它的作用是使客户从某家公司中购买的机器设备处于运转状态。现在我们知道如果按照那种方式运转，现场服务就是一个维修站，其费用非常高，而且也不会真正赚到钱或是为公司争得信誉。

现场服务应该能够帮助客户们使自己的设备达到最佳

的使用状态，并且还要不时地把能够更好地完成工作的新设备信息告诉给客户们。在创建企业的时候，永远也不要把现场服务作为自己的创业业务。它将会没完没了。

财务控制（Financial Control）

许多公司之所以会一路下滑下去，其原因更多在于它们的资金管理方式不恰当，而不是由于缺乏资金。为了掌握现状，我们所需要的控制手段并不算多。

首先，我们需要有收入的数据，以便知道有多少资金正在注入；应该有应收账款数据，以便知道别人欠我们多少钱；要知道应付账款的情况，以便知道我们将要向供应商、员工和其他人进行支付的债务共有多少；还要知道费用的情况。也许我们应该注意的费用项目共有十几种之多。其中有固定费用，如工资报酬、租金、租赁费用和机器设备。还有可变费用，如旅游费用、会议费用和教育费等。

哪些是可用项目，哪些是将要支付的项目，对此每一周都应该列出一个简单的清单（有些公司只是每月做一次），以便对自己的状况有所了解。我经常认为一家公司的领导者与这些数据的关系有多么密切，这是公司增长和繁荣程度的一个标志。

在公司成立之初，每一分钱的现状如何，领导者对此每时每刻都有清楚的了解。随着公司的繁荣，各种事情会交织在一起，而公司的领导者可能会改为只处理顶层的数字。这么做也许存在着某些必要性，但是这无疑会使人们放松对财务控制的要求。

与通常的做法相比，我们显然应该让公司中更基层的员工们增加对财务状况的了解程度。人们之所以会在花费资金的时候不加任何的考虑，其中的一个原因在于他们认

为这件事情与自己无关。

解雇（Firing）

不时会有一些人不再适合于继续留在公司中，这个时候就必须让他们离开。除非出现了欺诈或其他违背诚信的行为，否则解雇应该被看成是一个十分严肃的问题。将某个人从公司中清除出去，这种活动绝不仅仅是割断某个人与公司之间的关系那么简单。这种活动会让其他人感到不安。

在解雇人员的过程中，最重要的一件事情是要搞清楚在人员的选择程序中哪些环节出现了错误（首先是什么原因导致了这个人的解雇），或者公司在培训和维持纪律的活动方面存在着哪些不足。解雇员工的时候应该尽量讲求礼貌，同时应该尽量减少员工的痛苦程度。在把他们送入社会的时候，不要有任何的指责，而且相关的介绍信一份也不应该少。有些经理人员十分没有耐心，要不就是没有掌握对人员进行评估的恰当方法。如果一个公司每年解雇员工的比例超过了1%，那么该公司就肯定存在着严重的问题。

浮账（Float）

当支票和其他票据在银行、信用卡公司和其他金融机构中进行处理的时候，相应资金的所有者并不能够使用它。然而金融机构却在忙着把这笔钱贷出去，或者是在从这些支票所代表的资金中赚取利息。这就是浮账。

据估计，在任一时刻某些旅游支票公司的资金量都有60亿美元之多，原因是只要旅游者没有将支票变现为现

金，该公司就可以从中赚取利息。

在管理一家公司财务事务的过程中，认识到浮账的存在是很有好处的。我们有可能与银行做出某种安排，对资金采取保护措施，从而使它们能够始终积极地为公司做贡献。举例来说，这可能意味着银行账户和支票账户中的资金可以在晚上和周末期间被投资出去，而不必在账户中闲置十多天。 158

创建者（Founders）

建立某家公司的人被人们称为创建者。然而并不是所有开办公司的人都是创建者。创建者指的是动用个人财物资源并将自己的生活当赌注的那些人。这些人在开始着手工作的时候并不是为了金钱，他们典当了自己的房产，并将个人的信誉都投入到创业过程当中。

货运（Freight）

货运指的是货物的运输。在这个过程中，最有意思的事情是运费账单要由货物的接收人来支付。因此在发出指令让别人给我们发送某种物品的时候，我们应该尽量做到小心谨慎。最快速的方式并不总是最实用的方式，也并不一定总是成本最高的方式。

现在所有的人都想尽量持有较小的存货量，因而货物的提取和发送活动都是以小时为单位而进行计划的。货运公司会在事前得到日程安排，从而对于从供应商那里接来的货物它们在什么时间可以在仓库甚至是研讨会上进行卸载，货运公司都必须遵循确切的时间安排。

“及时”（Just-in-time）策略降低了持仓成本，但是

这种策略同时也提高了运输成本。连夜运输等快递运输方式已经成为了一种常用方式，而且其本身的价值已经丧失了很多。在日程表上人们认为自己只有几天的延期。

159 礼物（Gifts）

任何执行官都不应该从公司其他成员那里或供应商那里接受礼物。礼物代表着某种交换条件。

但是，在与远东地区的公司打交道的时候，我们却应该了解一种事实，那就是在远东地区的很多国家中，向朋友和业务熟人赠送礼物是当地风俗的一个组成部分。这些礼物本身并没有太多的含义，因为它们几乎都不会进行任何的包装，而且甚至会被直接地转送给别人。

当你到远东地区出差或者是接待东方来的客人时，事前准备一些小礼物是一个不错的主意。印有你公司名称缩写的小物品会被看作是很好的纪念品。

在赠送礼物的时候，应该考虑到这个人在公司中的相对重要程度。如果某个员工得到的礼物比他的上级人员所得到的礼物更有价值或者更大，那么这个人的职业生涯可能会因此而遭受灭顶之灾。

传言（Grapevine）

各种调查表明，在任何公司中最大的一个信息传播途径都是传言这种方式。如果有必要，我们可以在将公司的某些消息通过报纸、家庭会议或者其他内部途径散发出去的过程中，对传言的方式加以鼓励和利用。最善意的闲话所带来的结果也是有害的。这种现象之所以会发生，通常的原因在于公司的高级经理人员本身就在说闲话，或

者是因为他们鼓励人们说闲话、听取了闲话或者没有努力地减少这种现象。

我发现从一开始就做出定位，从而表明我们相互之间不应该互相评头论足，也不这样对待客户，这种做法是一种十分有效的方式。通常各个公司并不对这种事情进行讨论；它没有被提到表面上来。但是将其摆在顶层，之后证明这种做法对我们是有害的，并向员工们说明实际上他们可以直接就任何事情提出疑问并会得到相应的答案，这种做法可以起到消除闲话现象的作用。然而，我们不应该忘记的一个现实是传言在人们的各种兴趣中也许是排第一位的。

160

图表（Graphics）

对于图表，我们应该知道的一个主要事情是它们要比我们通常所想像的复杂得多，时间耗费也要多得多。报告、封皮或宣传册之所以经常出现延误现象，其原因就是没有给图表的加工环节提供足够的时间。如果想要按时保质地完成图表的准备工作，绘画人和将要得到图表的人之间应该事先就将要完成的工作达成某种协议。协议应该完全落实到纸面上。

公司的发展（Growth，Company）

一家公司，如果每年在收入和利润上不能有所增长，那么它就将会遇到麻烦。其中的原因在于尽管制造商所使用的各种服务的价格在上升，但是他们却不能随之提高自己产品或服务的价格。因此，为了应对商业变化的需要，生产率就必须每年都有所提高。

不幸的是，有些公司却想通过人为的方式来强迫实现增长目标，收购就是其中的手段之一。因为收购活动可以将其他公司的营业收入和所得吸收进来，所以这种方式可以提供临时的缓解作用。然而，债务和商誉却会产生费用负担，而这则可能又会让情况变糟。一家公司之所以会发展，其原因应该是自己有客户们所需要的产品和服务，而不应该是因为某个人具有这方面的个人志向。

仅仅做到认真看护，或者计划周密，这似乎并不一定会带来公司的发展。需要具备的条件还包括一个叫得响的产品、一个努力奋斗的组织机构，以及一个正直的领导团队。一个公司拥有自己的增长速率，只有当公司变得极为庞大从而难以管理的时候，这种速度才会发生变化。

个人的成长（Growth，Personal）

在学习如何与外界打交道的过程中，每个人都应该注意扩展自己的知识面和信息面。从到主持人学习班学习如何发言开始，到为了写作而学习“福格索引”（Fog Index），再到如何恰当地着装以便把自己推荐给大家，所有的人都必须认真地对待这些活动。在这一方面，其他人很难帮得上忙。

161

在个人成长的过程中，人们所面临的一个最大难题是要学会在出现问题的时候，他们要知道如何去寻求和接受建议，以及如何对之做出评价。如果一个人十分幸运地找到了一些英明的人，而这些人又愿意关注他的活动的话，那么他就找到了一个指导者。指导者具有很高的价值，其原因是他们之前有过这样的经历，并且可以将他们的经验传授给别人。这并不是说人们应该严格地按照指导者的话行事，但是有了指导者的经验，他们肯定会处于一种有利的地位。

个人目标与公司目标具有同样的重要性。除非人们有自己想做的事情，并且为之而努力，否则任何事情都不会发生。

聘用（Hiring）

我认为即使仅仅是为了确认应聘者的个性是否合适，对于本企业确实想要聘用的每一个人，领导者都应该与其至少进行两分钟的会谈。人员应该经过精挑细选过程，因为他们将要在这里工作很长时间。至少应该有3个层次的管理人员对其进行面试活动，同时参加面试的人中还应该包括1～2名的同事。他们必须回来参加第二次面试，对于平等劳动法范围内的所有可能涉及的具体问题，他们都应该做出回答。在雇用人数的问题上，如果增加员工会导致人均营业收入水平的下降，那么我们就不应该这么去做；同时在确实有工作要做的时候我们才应该聘用员工，而不应该在我们对未来进行赌博的时候这么去做。

人力资源（Human Resources）

在处理公司和员工之间关系的时候，人力资源部是以一种事实为基础的，那就是公司员工应该确实是公司的一种宝贵资源，而不是仅仅因为别人都说他们是一种宝贵的资源。实现这一功能所需要具备的机构包括人力资源部门、劳资关系部门、健康中心、儿童看护机构、医疗保险机构等。

162

容易出现的一个问题是这个领域中的专业人士似乎对人的因素并不敏感。他们似乎对行政管理方面的需求表现得更为敏感。这是因为他们还没有学会如何去管理，而且

同时还有些太过专注（Empathetic）了。人力资源部门经常表示在它们所听到的抱怨声中，有很大一部分都与公司对待员工的方式有关。

人力资源部门应该帮助人们对公司的各种规章制度和习惯做法产生一些了解，从而在各种关系中发挥主导作用。员工们则可以提供某种信息输入。

美国国内税务局（Internal Revenue Service）

营利性组织和非营利组织之间存在一个较大差异，那就是营利性组织几乎在所有的商业决策过程中都要把税收政策考虑进去。商业企业管理人步入非营利组织之后，其表现往往会不再那么出色，其中的原因就在于此。

国内税务部门并不制定法规，它们所实施的法规是由我们所选举的代表们制定出来的，而恰恰是这些代表们会去华盛顿并用这个问题来恐吓我们。我对纳税问题的看法是交上税款，继续前进。

国际化（International）

这其实应该称作是“世界化”（World）。我们必须学会在全世界的环境中去思考所有的问题，而不应该仅仅限于当地范围之内。例如，对于伊利诺伊州（Illinois）中部的一个慈善组织来说，它的营运人可以从远在法国或亚洲或是其他十分遥远的地方从事同样工作的人身上学到某些东西。

几乎没有什么公司的经营活动不会受到来自于同一领域的国际行为的影响。如果它们不能学会如何成为“前进者”，那么它们就会出现“动摇现象”。

如果要在另一个国家中建立一块地盘，那么应该雇用当地人，在自己的运营场所对他们进行为期 6 个月的培训，之后在他们建立自己的办公室的过程中为他们提供适当的支持。被派往国外的人会感到不自然或不舒服；他们中的绝大多数人都无法学会应该如何在自己所到的国家中开展工作。

面试（Interview）

面试活动中存在的一个大问题是它们通常是一锤定音的事情。为了挑选一个将在生命过程中具有重要影响的人而进行面试的时候，我们有必要了解他们与若干个领域都存在何种关系。这几乎与追求伴侣的过程一样复杂。那些对他人的第一感觉或印象总是被证明是正确的人现在已经所剩无几了。我甚至有些怀疑这种第一印象的做法是否曾经发挥过作用。

要想了解别人，是需要花费一些时间的。我认为如果能够适当地进行面试活动，那么执行官们的很多痛苦经历就会得以避免。心理测试并没有多大的价值；狡猾的人可以控制这种测试过程。

存货（Inventory）

存货是一家企业为了维持生产而需要的任何东西。在制造性企业中，我们经常可以看到它们被堆积在仓库或准备区域之中，或者是两个加工场所之间的某个地方。而且通常情况下存货都被认为是商业活动中的一个重要环节。之所以要有存货，其主要原因在于质量的不可靠性，这也就意味着必须准备好替换物品。现在我们开始意识到，为

了防止经营活动的中断，我们并不是必须要堆积那么多的存货在那里。

服务业企业并不认为自己有存货，也并不认为自己在为持仓成本支付利息。事实上，它们必须把项目计划推进、产品开发、项目开发、培训等活动当作是某种形式的存货。所有的这些都是在做实际工作之前被建立起来的。

在亨利·福特（Henry Ford）的那个年代中，所需物品都是以天为单位而被送到工厂中去的，而现在存货的整体概念已经又回归到了原始的那个含义。同样是在那个年代中，各种机器设备在工厂中的距离都十分接近，因此就不必用叉车之类的工具将加工中的在产品到处移动。现在，我们正在恢复那样的系统模式，同时管理存货的活动也已经变成了旨在减少存货的管理活动。

日本（Japan）

从第二次世界大战到现在，这个神奇的民族可能完成了世界历史上的最大一次转变过程。日本从几近荒废的状态发展成为了世界上具有相当经济影响力的国家。日本的成功可以归因于他们的精明和工作的努力程度。然而，这里面却存在着一个矛盾。他们在世界其他地方的成功程度要比在国内的成功程度高。位于日本国内的大多数公司的管理状况都不是很好，而且也并不都是那么成功。该国公司的破产率与世界其他地方公司的情况相差无几。

各个巨型的出口公司在严格地执行着零缺陷的标准，因而它们可以大规模地生产出各种品质上佳的产品。这些成绩的取得有赖于两个因素，一个是管理层的诚实工作，另一个是以事先协议为规范的办事系统。

日本面对的问题有很多，而且在今后的二三十年中它的经济影响力将会有所下降。这个国家的劳动力队伍正在

老龄化，消费品市场没有什么获利空间，而且也几乎没有人口的外迁现象；另外在向亚洲其他地方出口管理技术的过程中，它的收获也并不大。然而日本是一个勤劳的民族，我们仍然会从他们那里听到一些新消息。

工作职责说明（Job Descriptions）

对于这种由过去流传下来的习惯，我们应该满怀喜悦地使之得以复兴，而令人高兴的是事情也正在朝这个方向发展。不知出于什么原因，关于经理人员必须就自己希望工人们完成什么工作的问题上做出描述的想法已经流失了近20多年。现在，经理人和工人又坐到了一起，他们写出工作职责说明，并就此制定协议，达成谅解。这种做法使各种活动与相应的要求达成了一致，这也就意味着所有相关的人员都对自己应该完成的工作有了清楚的了解。每一个人依此行事，而所有的工作也都按照预期的情况发展。在形式上工作职责说明不应该过于正式；它们只要全面就可以了。

165

一工分做制（Job Sharing）

挑选一些工作，将之划分为两个部分，这是完全有可能的。例如，一个人可以在上午负责接听所有的总机电话，而另一个人则可以在下午接听所有的电话；而这也可以是一个人的全部工作内容。这样可以让那些需要看护孩子或者有其他责任的人得到就业的机会，可以得到收益而同时又不会耽误对他们而言具有重要意义的那些责任。很多公司立刻会表示他们无法做这样的事情，但是他们其实真的可以做到。

零存货（Kanban）

"Kanban"是一个日本词汇，它代表的是零存货的意思。它指的是对工作过程做出计划，从而供应商每天可以按照固定的时间生产和交付一定数量的货物，并将其直接送到生产线的做法。这样生产商就不必保留存货，也不必为此支付利息，因而通过这种方式可以取得更大的效率。但是它们同时也必须有一种思想准备，那就是可能偶尔会需要将生产线停止或中断下来，而且如果这种情况发生的话它们不应该对此感到措手不及。如果不能做到这一点，有一些人可能就会开始储备存货了。

这种方式存在着一个不好的方面，那就是某些存货的成本实际上就转嫁给了供应商，原因是为了保证在适当的时间发送货物，供应商有的时候必须准备一些备用品。另外，运输公司的费用水平也会有所提高，原因是它们的运送距离没有变化，但是每次的运送量却下降了。

166

暂时解雇（Layoffs）

所有机构在面临财务困难的时候，它们经常采取的一种措施是暂时性地解雇某些职员。在这种做法所带来的各种问题之中，其中一个是它可能会带来内部士气和安全方面的问题，而这可能会使财务状况变得更加糟糕。如果可能，最好的解决办法是分两个步骤来解决这个问题。

首先，找出本来就应该被解雇的那些人，原因可能是他们根本就没有发挥任何的作用，之后就彻底地将其扫地出门。这种做法应该针对所有的层次：执行官、经理人员、职员、专业人员，每一个人。挑选出那些真正无法胜

任自己工作的人，选取尽量温和的方式与他们解除劳动关系。这种方式可以减少补偿金的支付数量，而且这样还可以让人们了解形势的严峻性。谁没有发挥作用，人们心中是有数的。

其次，其他员工要继续保留下去，并让他们缩短每周的工作时间，例如可以实行每周4天的工作制。所有人都要这样做。大幅度地削减高级执行官的报酬水平，削减幅度大概可以相当于其薪水水平的1/3。定期地将员工们召集在一起，让他们对所发生的事情有所了解。让他们知道自己应该如何去做。与他们进行交谈，以鼓舞他们的士气，但是无论在什么情况下都要把实情告诉他们。这样形势的好转会比采取其他方式更加明显，而且好转态势也更加稳定。

大规模的解雇措施，比如说达到了全体员工队伍的20%，这可能会使公司倒退20年。在聘用人员的时候，应该将这一点考虑在内。

租赁合同（Leases）

对于任何租赁合同，你都不应该在律师还没有阅读之前就在上面签字。在租赁合同中，注意不应该包括自动增加租金或其他费用的一些条款，除非他们能够向你提供额外的好处。如果某份租赁合同的起草者是某些受聘并专门准备这种合同的人，那么不要在不通知自己的法律顾问的情况下就在上面签字。我们应该记住一点，那就是尽管租赁合同只是承诺在未来某个时期进行资金支付的一项协议，但是它却确实是一个资本项目。一份5年期限的租赁合同承诺要租借别人的房屋，每年向这个人支付2万美元，那么这就是一个10万美元的允诺。如果我们拖欠银行10万美元的债务，我们知道自己必须进行偿还，而租赁合同和这种债务是一样的道理。

167 演讲（Lecture）

“演讲”这个词让人们联想到了大学教室中单调、沉闷的上课时间，在这个过程中“授课者的笔记被转变成了学生的笔记，而相应的内容却没有经过任何一方的大脑”。我们希望“演讲”所能达到的效果是在感兴趣的双方之间完成某种信息的交换过程。正是出于这个原因，我们就必须认真地对待演讲活动，并把它当作是一个演出过程。在演讲的问题上，过去很多的传统建议都不是十分恰当的。它们更多考虑的是材料的问题，而不是与听众之间的关联性。演讲活动中最重要的一个环节是听众，而不是演讲者或相应的材料。很多演讲活动之所以效果很差，其中的原因在于（演讲者）认为材料本身可以说明一切。

出借资金（Lending）

我个人的建议是不要向任何人出借资金，对亲戚朋友则更是如此。如果帮助他们渡过难关的愿望十分强烈，那么就应该干脆把这笔款子送给他们。

信件（Letters）

绝大多数商业信件都令人望而生畏。它们包含了人们在日常会话中所不使用的一些词语，进行了结构调整和修饰，并且显得不太亲切。信件不应该采用“老伙计”那样的欢快格式，但是同时它们也没有必要听起来像是牛津大学某个导师在向自己的学生传达指示。邀请地方大学的

教授对书信起草者们进行培训，这将会起到很大的帮助作用。另外学习“福格索引”也是一个不错的主意。

员工休息室（Lounge，Employee）

一个组织机构应该准备出一个或几个地方，员工们可以到这里来坐一坐，放松几分钟。休息室中应该分为吸烟区和非吸烟区。盈利情况较好的公司会准备一个冰箱，并在里面装满果汁。

168

休息室是摆放公告牌的好地方，员工们可以在这上面发布个人想要宣布的消息。执行官应该与员工们共同使用同一个休息室。他们出现在那里的频率只要能够达到一个目的，也就是能够起到防止这个地方成为人们“无所事事”的场所的作用，那样就足够了。执行官拥有自己的办公室，如果愿意他们就可以将它变为休息区域。不要为他们开辟独立的休息室。那样会使他们无法接触其他人。

杂志（Magazines）

每一个行业、职业、地区、城市和组织机构都有自己的杂志。这些杂志所涉及的内容主要与它们感兴趣的特定领域中所发生的事情或具有重要意义的事情相关。对于经营某些事物的人而言，他们需要对世界有更广泛的了解，而不应该仅仅限于自己的专业领域。在阅读专业杂志的同时，他们还应该接触一些全国性的日报，比如说《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）和《纽约时报》（*The New York Times*）；一些管理杂志，其中包括《福布斯》（*Forbes*）杂志、《财富》（*Fortune*）杂志和《商业周刊》（*Business Week*）；还有一些世界新闻杂志，例如《时代》

(*Time*) 周刊或《经济学家》(*The Economist*) 杂志。我们生活在一个世界性的经济社会中，在这样的环境中，如果希望凭借有限的信息就能发挥良好的功能，这是不太可能的。

因为没有一个人知道什么信息真正具有重要性，所以领导者就必须留意所有的事情。我就曾经从早餐麦片粥的纸盒背面得到了一个最好的构思。

管理风格（Management Style）

这是另外的一个流行词语，它表示某种可以分辨出来的管理方式，而这种方式则可以归结到某个特定的个人或组织的身上。有很多人都对不同管理者的管理风格以及他们因此而导致的不同结果进行了思考，并将之写入了各种书籍之中。

为了完成一些事务，我们必须拥有一个系统。某些事务或个人从这个门口走进去，之后又从那个门口走出来，在这个过程中，相应的活动是按照某种既定的方式进行处理的。但是我却发现有一些组织尽管在文件中拥有这样的系统，但是却没有丝毫的成功迹象。例如，海军就是依照某个经过具体描述的特定系统进行运作的。但是，某艘舰艇可能在有效地运行而且感觉良好，而另一艘则可能缺乏效率且感觉不良。

169

管理风格的一个关键环节在于高级执行官与自己所管理人员之间的关系。如果执行官可以在这些人的心中创造出完成工作的愿望，创造出一种对于成绩的欣赏态度，同时还为他们提供了适当的工具和指导，那么这项工作就会取得成功。能够取得成功的管理风格是一种以人为本的管理风格，在这个过程中还要知道如何使用某些技术手段。在所有组成部分之中，人的因素确实是最重要的。

一位经理人的管理风格是他或她所怀有的信念的一种体现。

经理人（Manager）

经理是负责将执行官的指示付诸实施的人。为了完成一些特定的工作，经理人需要全面掌握所需的人力资源、预算、时间等因素，并将它们结合在一起或使之相互制约。很多拥有执行官头衔的人实际上只是一些经理人。我的观点是人们要么天生是经理人，要么就是执行者，而且这一点在他们3岁的时候就有可能分辨出来。这当然不是说这种头衔会在适当年龄的时候自动送上门来。

很少有人会相信这一点。

操作手册（Manual，Operating）

如果一个组织想保持一致性，并按照程序处理事情，那么它就需要一个手册，其中应该包括程序、政策和一些基本参考信息等内容。

手册中所包括的内容并不是每天都要用到的一些东西；它们的目的是为了使人们不再争论不休，并找出问题的解决办法。员工第一次上班的时候，他们就应该得到自己的操作手册。其内容应该连贯，并且要随时更新。

真正应该注意的一个问题是应该在手册中收录一些什么内容。很显然，高级管理人员应该制定相关的规定。这些内容应该放在手册的开始部分，每一条规定在长度上都不应该多于一或两句。我们在金融、质量、休假、组织、招聘等方面都有相应的规定。

170

具体从事某项工作的人应该设置相应的办事程序。之

后这些程序应该送交程序委员会审查通过，并将其收录在册。这样这些程序就具有了可信度。如果我们只是将某位经理所起草的东西随便地倾倒在里面，那么结果是没有人会信任它，而且也不会有人注意它。

“遵守规章制度”是从具体程序开始的。

毛利（Margin）

粗略地说，毛利是生产成本加销售成本与客户实际支付价格之间的差额。它在数额上稍高于税前利润。在决定价格的时候，在相应产品的生产成本上再加上某个标准的加价幅度的做法是不正确的。某种商品的真正价格应该是多少，它的价格就应该是多少。

除非成本水平高过了顾客们所愿接受的价格，否则准备或生产某种商品的成本就与价格没有任何的关系。这是完全不同的一个问题。

市场营销（Marketing）

将商品或服务放置到合适的市场或商业环境中，按照某种方式将它们介绍给别人，以便使他们成为自己的客户，这就是营销活动的全部内容。营销人员不愿意承认自己与销售活动存在任何的关系，但是营销活动的目的很显然就是创造一种环境，以便使销售活动得以发生。

从另一个意义上讲，我们所有人在自己的职业生涯中都在做营销活动。在商业世界中，是能够取得成功还是遭受失败，这在很大程度上要依赖于第三者所给予的信誉。171 慈善机构的情况也是如此。例如，如果交响乐队被人们认为是由挥霍金钱而且还满腹牢骚的音乐人士组成的，那么

它就很难得到人们的支持。而如果人们认为交响乐队所希望做的是将音乐注入每一个市民的心田，那么无论它想要多少资金和帮助都将不成问题。两者之间存在的区别就在于营销环节。

像拉扎勒斯（Lazarus）公司和尼曼－马库斯（Nieman-Marcus）公司这样的公司都获得了一种声誉，那就是无论你把什么东西拿到它们那里，即使这根本就不是它们卖给你的，它们也会给你退货。事实是这种情况几乎从来就没有发生过，但是这却是一种无价的声望。这种声望绝不是凭空产生的。

在职业生涯中，如果某个人被别人认为是一个正直、足智多谋、精力充沛的人，同时又对工作怀有激情，那么他就会在商业世界中走出很远。如果某个人被人们认为是刚愎自用、懒惰和难以相处的人，那么结果自然会相反。这两种形象之间的差别有很大一部分都掌握在个人的手中。因此我们所有人，以及我们的企业都应该想清楚自己想怎样把自己推向世界。

MBA

MBA 即工商管理硕士（Master of Business Administration）。除了它所代表的学术意义之外，这个术语已经具有了一种全新的含义。现在 MBA 这个词可以指代通过研究生课程的学习而掌握了特殊技巧的任何人。当然，对于为了得到 MBA 学位而投入的精力，我们是应该给予肯定的。但是我的观点却是人们应该首先取得某个文科学士学位，之后工作 2～3 年，然后再申请 MBA 学位。之后他们就具备了在商界进行奋斗并走向辉煌的条件。

现在，很多工商管理学院都开办执行官 MBA 课程。这种课程的招生对象都已经在公司中拥有相当高级别的地

位，且年龄已经接近了35岁、45岁这样的成熟阶段，同时还想获得MBA学位。他们每星期五和星期六到学校走读上课，另外每年还要住校数周。这样，获得一个MBA学位就需要两年的时间，而这种学位可能要比普通的MBA学位更具有价值，其中的原因在于班级同学都具有各种丰富的经验。

172

度量（Measurement）

如果执行官对组织的现状不了解，不知道它会走向何方，也不知道它来自于何处，那么他就不能恰当地做出决策。对现状的理解来自于各种度量活动——财务的度量、产品的度量、服务的度量、顾客的度量以及其他活动的度量。

每一家公司都有自己的度量方法。对过程模型进行一些思考，我们就可以很快地将这些度量确定下来，这种模型的内容是：（1）所有的工作都是一个过程；（2）每一个人或每一个行动都要接收一些可以度量的信息输入，都要进行一些可以度量的工作，并且可以产生一个可以度量的结果。我们可以对这些环节进行考察，这样就可以了解到工作的进展情况。

高级经理人需要一些图表，他们可以在这些图表上查看某条曲线是上升了，还是正在下降。在度量工作中有一点非常重要，那就是在这项工作过程中应该保持客观性，并应该按照积极的方式进行。

度量工作必须保持连贯性。如果这些活动在不时地发生变化，人们就将不再信任这些活动。年度报告是各种度量结果的汇总。有的时候，人们会面对太多的度量值，以至于很难判断出实际的进展情况。在执行官的日常工作中，他们所需要的不是这样的信息。

媒体（Media）

这是一个现代化的词语，广义地讲它指的是所有的公共信息系统，其中包括电视、收音机、报纸和杂志等。公众、客户和竞争者都会从媒体那里接收到与各种组织机构相关的各种信息。出于同样的道理，组织机构也向媒体提供了大量的信息，这一过程可能是直接的也可能是间接的。

对于什么事情被传了出去，什么事情要主动地向外发送，在这些问题上人们应该十分谨慎，而且也应该实事求是。各种组织不可能避开媒体，而且当它们向媒体提出要求的时候，它们就面临着一种犯错误可能性。绝大部分媒体工作人员都具有专业性，他们感兴趣的只是传播有意思的故事，而不是到外面“去抓某个人的小辫子”。然而，组织机构在与媒体打交道的过程中必须提前制定某种计划。不要出现任何的纰漏。

173

如果没有合适的咨询公司或是负担不起相关的费用，那么至少应该任命一名发言人。对于一个问题，提前考虑好有哪些东西是必须说的，并将其写下来。之后向媒体发送一个简短的评论。

如果有必要派人出面，那么就应该在如何完成这项任务的问题上进行一些培训活动。

公司的形象，同时也包括个人的形象，在很大程度上都是由关于他们的谈话和文章所确定下来的。这一点我们都知道，但是我们有的时候却会忽略另一件事情，那就是坏消息经常是从我们自己这里传出去的。

会议（Meetings）

在管理活动方面有一个荒诞的现象，那就是各种会议成为了对时间的一种巨大浪费。会议没有确定的方向，内容之间缺乏连贯性，并且不能坚持会议的主题，从很大程度上来说这些都是上述现象的原因所在。另外，开会方式极其恶劣的人，或者是具有玩弄权术倾向的人在会议上占据了控制地位。会议的成果微乎其微。很多人更愿意自己去做出决定，或者是与其他什么人在走廊里进行一次简短的会谈，之后就做出某种决定。

然而，为了进行交流和做出决定，一个经营有术的组织机构拥有着一整套的会议形式。如果能够遵循下列一些简单的规则，这些会议就可以极大地提高成功的可能性：首先，会议必须有一个议程。每一个人都应该有机会也有责任在议程中增添内容。如果某个话题没有被列入议程，那么就不要对它进行讨论。这种做法可以帮助人们养成提前考虑问题的习惯。其次，必须为会议规定开始时间和结束时间。应该虔诚地对待这种时间安排。对会议进行控制的是会议主席；如果参加会议的有高层人员，他们应该注意这一点并主动听从主席的安排。会议中的演示活动应该事先进行准备和预演活动，其内容应该做到言简意赅，同时与会者的问题都应该有机会得到解答。

对于一个典型的组织机构，我建议应该采用下列的做法：每周都应该针对各种职能召开一次全体员工会议，在会上应该对现状发表评论，对采取的措施进行公布，针对不同问题制定相应的纠正措施。对于整个组织而言，每个月都应该举行执行委员会会议，每个领域的高层人员都应该出席。事前做出计划，以保证在一个半小时之内完成所有的活动。财务委员会应该每月召开一次会议；董事会会

议则以季度为周期。程序委员会（Procedures Committee）应该有计划地举行会议。诚信委员会（Integrity Board）应该每月都召开会议并且要采取实际行动。如果出现了问题从而需要采取应对措施，人们可以成立一个专门小组。这个小组应该每天定时在上午 8 点举行 45 分钟的现状会议。小组成员可以了解到正在发生什么事情，还会发生什么事情，以及昨天发生了什么事情，这种做法要一直延续到问题得以解决为止，之后成员之间相互进行祝贺，这种小组形式就此终止。

在某个组织的管理风格中，会议是一个重要的组成部分。只有管理不善的会议才是没有帮助作用的会议。

少数群体（Minorities）

从法律的角度来讲，少数群体指的是妇女、拥有西班牙姓氏的人以及黑色人种。然而世界上的少数群体还有很多：身材矮的人、身材高的人、戴眼镜的人、口吃的人、左撇子、有特殊口音的人、身体肥胖的人、身体瘦得出奇的人、对高尔夫球或其他运动具有狂热嗜好的人、喜欢漫步的人、其职业是优秀厨师或作家的人。事实上每一个人从某种角度上来讲都属于一个少数群体。并不是所有的少数群体都会因为其他人对少数群体怀有一种先入为主的观点而遭受痛苦。但是我们所有人都在某些方面遭受过这样的待遇，因此对于那些遭受过顽固者的迫害的人，我们应该怀有同情心。我们没有丝毫的理由让某些人感觉到自己与别人存在着不同之处。

在商业企业或慈善机构中，给予这些人一定的关注是十分必要的。我们应该把他们升迁到某些职位，而之前他们可能因为不公正的做法或其他原因而无法达到这些位置。

管理信息系统（Management Information Systems，MIS）

管理信息系统是一个宽泛的定义，它泛指输入和输出计算机系统的所有信息。在我们使用铅笔和纸张以及打字机等工具的时候，我们是用不着管理信息系统的，因为每个人都知道如何保持系统的运转。现在，所有的信息都来自于数据库，在这种情况下我们就必须确保整个系统内部的一致性以及与它与其他系统之间的兼容性。要想找到一个既懂计算机知识，又懂得管理，而同时还要能够与其他人和睦相处的人，这是相当困难的一件事情。

根据组织规模的不同，管理信息系统应该具备独立的功能，并直接向主管会计师或负责行政事务管理的主管报告。如果管理信息系统向组织内部某个极其高层的人员报告，那么他们就会建立起自己的独立王国；（在这种情况下）整个系统内部的连接关系错综复杂，并且费用昂贵，其效果与没有信息管理系统相比也没有什么提高。这种情况仅我看到过的就有好几次。

如果一个组织内部没有一个合格的管理信息系统，我想不出在今后的10年当中它可以通过何种方式来维持运营。较小型的组织可以购买成熟的系统，并雇用人员临时性地管理该系统。

货币（Money）

组织机构和货币之间存在着一个有趣的现象，那就是它们都确切地知道自己收入了多少以及付出了多少。这些都被写了下来，但是你却始终也不会见到真正的货币。我

曾经在一家销售额为200亿美元的公司中工作过，而我仅在从口袋中掏钱买报纸或者是为酒店服务员支付小费的时候才能见到实实在在的货币。这就意味着货币只是一个概念，而不是现实的东西，这只是一种计数的方式。它非常重要，因而不应该让它有丝毫的闲置时间，因此它经常会被连夜或在周末投资出去。因此，当讨论货币的时候，我们的确应该关心货币的用途，以及它作为工作和权力来源所拥有的重要意义。

176

汽车旅馆（Motel）

汽车旅馆在过去的时间里得到了一个不好的名声，原因是人们认为它们在住宿登记政策方面太过随便，并不一定能够产生效率，并不总能保证舒适、安静和隐私的需要。这些情况确实属实，但是它们也确实满足了一种合法的商业需求，因为出差对很多公司来说都具有相当重要的意义。

激励（Motivation）

执行官都希望找到一种方法，以便让自己手下的人能够始终出色地完成工作并保持良好的精神状态，而他们自己却可以不必花费任何的心思。为了实现这一目标，销售人员要召开会议，拥有自己的工具，并且要时刻面对竞争。

然而，动力本身却几乎始终是一个短暂的事物，而且我们应该对这一点有所认识。例如，随着职业高尔夫球选手年龄的逐渐增大，他们经常会抱怨，说在锦标赛的4天比赛中，他们总是很难保持旺盛的精力。每一次他们总是比对手稍逊一筹。激励活动几乎始终都会让人感到失望，

原因是这些活动并没有实质性内容。

真正的动力来自于人们所感觉到的别人对待自己的方式，以及管理层所给予的见证。“（员工）对于工作的自豪感”来自于“（管理层）对员工所持有的自豪感”。

人们会对周围的事物做出反应。危机经常能够迫使人们拿出最好的表现，而成功则有可能会带来最差的状态。

神话（Myths）

在管理领域中存在着很多神话。神话说得多了，人们就开始认为它们是真实的。例如，很多人都相信一种神话，即认为华尔街的人和经济学家们比其他人对市场的发展趋势（哪些会上升和下跌，以及哪一些有利可图）更为了解。然而事实证明他们知道的并不更多。检验的标准当然是看一看他们是否知道明天的市场将会有什么样的表现。如果他们知道，那才能说明他们确实知道。

177

经营小型企业的人以及没有大量实践经验的人经常会认为别人知道的比自己多得多，别人有其他的秘密信息渠道，如是种种。这确实并非实情。某一个执行官个人的判断和其他任何人的判断相比都没有什么高明之处。其中的区别只是他收集了足够的信息，从而能够知道过去出现了什么错误。例如，如果一个人按照20%的利率借入资金，之后却用它创造出10%的回报，这种努力的结果必将是一江春水向东流，了解这一点并不需要有天才般的头脑。与其他做法相比，过多地听取商业中的迷信观点会使管理层陷入更多的麻烦之中。

在志愿者组织中，这种情况尤为普遍。人们比较容易产生一种固定的观念，例如，人们可能会认为“这个社区的人不会为交响乐提供支持，因为他们都不喜欢高级音乐”。人们是怎样知道这一点的呢？为了实现某个目标，

任何社区中只要有一部分人提供了资金并参与其中，那就已经足够了。其实这只是一个找到合适的人选并接触到他们的问题。因此我们不应该想当然地认为某些事情是无法完成的，而是应该收集相关数据或者是进行一些调查。数年之前，我曾经为ITT公司筹划了一个奖励计划，这个计划是以翻领饰针和指环为基础的。在当时每个人都告诉我说欧洲人是不会为了这种东西而付出努力的。而真实的情况是他们恰恰是这项计划中最积极的参与者。军队是以荣誉奖章为核心的，有的时候人们会忘记这一点。

办公空间（Office Space）

很多组织为自己员工准备的办公空间都十分拥挤，因为它们认为通过将所有人集中到一个较小的空间里，可以节省一些资金并可以提高效率。然而真实的情况却是拥挤的环境会让人产生不舒服的感觉。办公室中的空间应该和家里的空间一样，也就是说人们应该有足够空间去做自己的事情。

178

在开放区域中，办公桌之间的距离至少应该保持在3英尺。个人办公室的面积至少应该达到120平方英尺，并应该配备一张办公桌和若干张椅子。较大的办公室中可以配备写字台和沙发。办公室的大小应该只有两个档次：很多人要向高级执行官汇报事务，因而他们的办公室应该大一些（这样他们就可以在自己的办公室中召集6个人的会议）；对于每次只有两三个人一起交谈的工作人员，他们的办公室则应该小一些。

我们应该在预算允许的范围内尽量允许人们去挑选自己的办公设备，我们应该明白当一些人离去之后，其他人还可以继续使用这些设备。

办公室的装修应该采用让人感到愉快的柔和色调——

这样人们就可以感觉舒适一些。办公室中应该铺设上软地毯，并应该把它当作是一个美好的地方，而不应该只是赚钱的工厂。

百货商场经常会计算一个指数，即商场单位面积的销售额。这种做法对于商业性办公室而言也不是一件坏事。目前我们每平方英尺的营业收入额是多少？如果我们想要增加更多的办公空间，我们是不是也将会取得更多的营业收入？这些与我上面的观点并不抵触，因为在每个人所拥有的办公面积问题上确实应该有一些确定性的基本规则。在我所见到的绝大多数充满效率的办公室中，都有可以到处行走的空间，而且如果他们喜欢的话，他们还都可以拥有足够的独处空间。

办公用品（Office Supplies）

应该委派专人负责办公用品的采购事宜。设立一个中心储备区域，这样人们就可以得到自己所需要的物品并将其带回自己的办公地点。领导者应该认识到在办公用品的使用上应该厉行节约。这一做法本身的价值也许并不太高，但是它却完全显示在人们的眼前，并且可以为人们树立榜样。

179

组织（Organization）

有些组织往往会因为自己没有组织结构图而感到骄傲。这样做只会带来混乱。组织结构图的目的仅仅是为了建立沟通的渠道。这里应该有几条基本的原则。其中的一条是尽管为了澄清某些信息他们也可以与其他人员进行接触，但是人们进行汇报的上司却应该只有一位。所有上司

都应该有5~6个人向他们直接报告。一个人管一个人是绝对禁忌的，而一个人对两个人则会产生竞争。

我记得人们在某个大学校园中建起了6幢大楼，但是却没有在相互之间设置相互连接的道路。他们在建筑物之间都种上了绿草，让学生和教职工在建筑物之间自由穿梭了1年。之后，人们在绿地上自然形成的小路上铺设了水泥路。之后一切都运行良好。

组织应该按照某种类似的方式组合在一起。这项工作没有必要以下列话语开始："我们应该建立一个营销部"、"我们需要一个销售部"、"我们需要一个采购部"、"我们需要一个生产部"以及"我们需要这个需要那个"等等。具体做法要视公司的工作性质而定。其中有一些功能是必须具备的，因为它们都具有一定的特殊性，而且在各个公司中都基本是一样的，这包括财务部门、人力资源部门等等。这些都是功能性的方式。

组织结构图应该很好地展示出来，其中每一个条框都应该大小一致，所有的名字都使用同样大小的字体，同时应该认识到这是一种沟通方式。

新员工的导向工作（Orientation，New Employee）

员工开始自己新工作的第一天是他们最容易接受事物的一天。让他们开始去了解公司的情况，这时是一个极好的时机。学习过程永无止境，但是导向工作却应该及早动手。如果公司能够拿出时间让新员工们了解公司的运营情况，他们会对此产生深刻的印象。应该由一位发言人向他们指出工人们都愿意第一次就把事情做对，且公司支持团体工作，同时这位发言人还应该对公司所有的其他政策做出解释。

180

应该十分认真地把新员工介绍给和他们一起工作的人，并应该带领他们参观整个组织。这些工作并不一定要在1天内完成，但是却应该在他们正式工作之前完成。员工导向工作的时间不应该超过3天。如果需要进行专门的训练，那么就应该这么去做，员工在开始工作一段时间之后就会记忆起一些东西。这样他们对于正在发生的事情就会有一个更好的了解。

导向阶段需要涉及的东西包括目标、政策、质量计划、安全、福利、工作程序以及相关的查阅办法、内部沟通、向高级管理人员做介绍。我更愿意看到的一件事情是领导者能够在最初的两周之内亲自对每一名新员工表示欢迎。

债务拖欠（Overdues）

应收账款超过了应该偿付的期限，比如说超过了60天，这对于一个组织而言就意味着是一种财务威胁。这表明我们与那个没有按时付款的特定客户之间出现了沟通不足的现象。这同时也意味着我们的组织要用其他资金来填补未到位的资金所形成的漏洞，并要为之而承担利息费用。绝大多数过期债务之所以会出现，其原因在于人们没有集中力量防止各种账目转变为拖欠债务现象的发生。如果要防止这种现象的发生，首先应该确保我们的组织在回收款项的活动中制定了明确的政策和具体措施。之后，针对这些政策向客户做出解释，同时还要向他们解释“10天内付款”等付款条件的含义。如果按照政策规定，我们可以对即期付款行为提供折扣，那么即使对方付款时间仅仅晚了两个月，我们也不应该给予折扣。这样用不了多久客户们就会意识到我们公司在款项回收问题上的态度是多么的认真。

这种情况的发生还有另一个方面的原因。大多数债务

拖欠现象都是由开出票据的一方造成的，而不是产生于接受票据的一方。发票错误，不同用语在含义上的差别，这些都可能成为客户不偿付债务的理由。所有这些情况都被称为争议（Disputes）。找出错误的原因，掌握防止它们再次出现的方法，这是防止债务拖欠现象的最好手段。

管理费用（Overhead）

与商业活动相关的费用通常被加总到一起，并称为管理费用。除了计入公司服务或产品中的直接人工费（Direct Labor）之外，其他所有费用都属于这一费用的范围。这包括了执行官及其秘书的费用、支持性服务、复印机、不用于货物运输的货车、建筑物、草坪、财务部、家具——几乎包括了所有事情。

在一家制造业企业中，管理费用通常至少可以达到直接人工费用率（Direct-labor Rate）的100%。然而不幸的是，其中很大一部分只是成为了会计记账中的无意义信息，但是它却确实是一个人们应该认真考察的概念。我之所以认为对人均营业收入水平、人均营业费用水平以及两者之间的差额进行考察，这是进行良好管理活动的关键所在，其原因也正在于此。除非确实涉及到了生死存亡的大事，否则任何使两者之间差距减小的行为都应该被列入禁止之列。公司中的每一个实体都应该通过某种方式支付自己的费用，或者至少不应该成为一种累赘。

停车（Parking）

谈到大学，人们经常会说对于男毕业生而言，重要的是足球；对于在校学生来说，则是性的问题；而对于教职

工而言，则是停车问题。

在当今这个年代中，停车问题是一件不容忽视的事情。应该存在一种基本的规则：除了残疾人停车和紧急停车等情况之外，所有的其他停车活动都应该按照先来后到的顺序进行。高级执行官不应该占据特殊的停车位。那种做法只会带来对抗。每一家公司都应该有一个经过深思熟虑而制定出来的停车计划。

往返公共汽车是缓解这种不适状态的一种途径。迪斯尼公司所要处理的是世界上最大的停车活动，但是它接到的投诉却是微乎其微的。

工资单（Payroll）

每一个员工的劳动报酬中都有一部分来自于工资的发放。在我得到第一份工作的那个时候，我们会在每天结束的时候得到现金支付。直到若干年之后我才得到了第一张支票。现在，由于采用了直接存款的方式，因此很多人根本就看不到支付过程，也看不到真实的货币。

在一家公司的商业活动中，工资单是一个极其重要的组成部分。在任何一个组织中，这都是一项它们必须执行的义务。如果每个人都同意以月为单位进行支付，那么情况将会十分有利。这样工资的支付活动每月进行一次就可以了。

因为代扣、纳税等事务存在着一定的复杂性，所以工资支付已经成为业务活动中的一个常规组成部分。高级执行官很少会注意到这个问题。我想至少在每一个年度结束的时候，老板们应该亲自将工资支票或者是代表性的存根交给自己所有的员工。

有这样一种说法，即人们在没有亲自面对“不得不按照工资单发放工资”的情况之前，他们永远都不会理

解这里面都会包含哪些东西。在我们公司遇到1982年的考验之前，我一直都不相信这种说法。我们业务不景气的状况维持了数月的时间，在此期间为了达到收支平衡而进行的努力、心中的苦恼以及为了每个月按时发放工资而举借的债务都使我的认识达到了过去从来没有考虑过的地步。

对于绝大多数公司而言，在零缺陷方面的一个很好的榜样是工资的发放部门。这项业务中出现的真实性错误是极其少见的。

养老金（Pensions）

183

几乎所有的公司都有某种形式的养老金计划。现在最常用的一种形式是固定福利（Defined Benefit），在这种形式下公司会进行相当数量的固定缴款活动。员工们为这种计划支付大量资金的情况是十分少见的。

我渐渐认识到养老基金的规模应该控制在一个较小的规模内，并应该通过像401K这样的项目来提供补充。在这种项目中，公司可以通过个人养老金账户提供支持，这种做法以及节俭计划（Thrift Plans）都可以使个人收入的取得过程得以推迟。在所有这些形式中，员工可以将免税的资金储存进去，这些资金又会在免税的基础上进行累积，养老金为员工提供了一种底线保障。这样可以使公司的财务负担大大地减轻。

现在，仅是美国养老基金这一项目中的资金就已经达到了4万亿美元左右。这一数值相当于每年美国政府财政预算总额的4倍。尽管能将这些所有的资金进行某种形式的投资是一件很好的事情，但是这也对公司的资金流产生了一个巨大的消耗作用。补充性项目可以使这一问题得以缓解。我想员工们也会因此感到更加的舒服。如果他们更换了公司，那么他们可以带走所有的补充福利。如果没有

这些项目，在大多数情况下他们不是会丧失全部的养老金领取权利，就是在65岁的时候仅能够领到很少的养老金。

在我看来，一个养老金计划的结构不应该按照我们所熟悉的那个样子去设计，而且也不应该那么严格。如果人们提前退休，他们的福利水平就会下降，在人们认识到这个问题的前提下，我们应该允许他们选择自己所喜欢的退休时间。也许老年员工可以在公司中从事重要程度相对较低的工作，并领取较低的薪水，通过这种方式可以为年轻人让出位置。他们过去所领取的工资水平和他们从事新工作所领到的薪水之间存在着一个差额，而这个差额可以通过养老金计划得到弥补。在养老金项目的领域中，需要做的工作还有很多。

184

人的因素（People）

组织机构与人之间的关系和教堂与人之间的关系是同一个道理。很多人在看到一座建筑物或一座教堂的时候，他们会说："那是一个组织机构。"这显然是不正确的。如果里面没有人，一座教堂静静地坐落在那里，它是什么事情也做不成的，而建筑物本身也同样无法完成任何工作。

管理层通过查看财务数据、项目结果等内容来了解本企业的经营状况。一旦出现与人有关的问题，这些问题总是与某一个单一成员相关，比如说这可能是某个人是否在按照恰当方式完成工作的问题。从组织机构在人员的管理活动方面所花费的时间上来说，它们都并非真正是以人为本的。他们几乎将所有的时间都花费在了对运营程序、项目、资金和设施的管理上。

如果对人员进行了管理、提高和引导工作，所有的其他事情都会自然而然地得到解决。我认为所有的高级执行官和管理人员都应该在自己的桌子上安放一个标志，上面

写上“我所从事的是管人的工作”。除了这一点之外，人还比建筑物更有意思。

额外津贴（Perks）

额外津贴指的是因为经理人员承受了额外负担而向他们提供的一些特别待遇。通常指的是乡村俱乐部成员资格、公司配车、出差坐头等舱，也可能是额外保险、在某些时候携带配偶同行出游等待遇。

在过去的若干年中额外津贴的使用仅仅是一种偶然现象，但是现在它们却已经变成了常规的做法。我想这种做法带来了大量的麻烦。我确实也认为高级执行官应该得到乡村俱乐部成员资格以及类似的待遇。同时我还认为当在较远的地点召开会议的时候，配偶应该一同前往，原因是他们都是组织中十分宝贵的组成部分。很多人却都忽略了这些人。

然而，公然的额外津贴却可以在无法得到这些待遇的那些人之中产生一种对抗情绪。这里的一个关键词语是“公然的”。从现实的角度来说，对于那些有特殊才能以及对公司有特殊贡献的人来说，我们有必要向他们提供奖励。然而，我们却同样也可以为其他人提供一些对他们具有重要意义的东西。真正的额外津贴应该由总裁办公室进行挑选并严格地负责实施，而不应该由人力资源部门来负责。

允许人们放手去做事（Permission）

我想说的是我们应该允许人们去出色地完成任务。这听起来有点油腔滑调的味道，但是如果你仔细想一想，这

一点其实还是十分意味深长的。在人们的工作中什么比较重要，管理层倾向于针对这个问题安排一个先后顺序，而这种做法却恰恰对人们形成了一种束缚，从而这就形成了一个如何完成任务的问题，而不是如何正确地完成任务的问题。

管理层必须尽最大努力让人们知道他们有权按照计划去完成工作，要准确无误，要准时，而且还要有正确的态度。对于从事创造性工作的人或者是对那些觉得自己处于创造性工作位置的人来说，这一点尤为重要。我们不时会遇到一些人，他们说："这个嘛，管理层不想让这种事情发生。"之后我们会问："是经理们这么告诉你的吗?"他们说："不是，经理们倒是没有这么说，但是我们却知道这一点。""那你是怎么知道的?""这个嘛，他们就是这么办事的。"

从这一点上，我们可以看出经理人在表示某件事对自己来说是否具有重要性的时候，他们必须十分注意自己的身体语言和自己所做出的其他反应。给人们某种自由，以便使他们能够按照正确的方式完成工作，这是一个不能仅仅依靠经营者的假设来实现的活动。

人员评价（Personnel Evaluation）

惟一正确的评价方式是群体评价，在这个过程中，所有与这个人有接触的人员都可以对其工作情况进行审核。这种形式的分析活动可以真正地揭示出人们是如何看待这份工作的。

主持这种讨论活动的监督员应该从人力资源部门那里得到支持，或者是在那里经过培训，而在讨论活动中，这位监督员可以决定是否需要加入个性化问题或是其他方面的问题。之后，接受评价的个人可以就评价结果与监督员

进行讨论，在这个过程中他无需知道有谁参与了评价活动但是却可以了解到评价的结果。之后，可以针对个人的发展问题制定出相应的修正性行动计划。同时，执行官也可以获得员工的一些相关信息，从而知道应该考虑提升哪个人或者是应该对哪个人进行进一步的职业定位。

人员评价活动至少应该每年进行一次，并且应该经常性地采取后续活动，同时这种活动千万不要与加薪联系到一起。那种做法会使人们对一切产生怀疑。

年度体检（Physical，Annual）

每一名员工都应该进行年度体检活动。这么做之所以重要，其原因不仅仅是因为定期体检可以带来一些明显的好处，还因为这种活动表明了公司对自己员工的关心。对于高层人员，应该把他们送到某个诊所，并让他们在那里放松两三天的时间。这么做是有现实原因的：通常情况下这是让他们接受检查的惟一方法。

除非员工特别希望人力资源部门得到年度体检的报告结果，否则就不应该让该部门得到这些信息。各个公司还应该鼓励公司员工的配偶们进行每年一次的体检活动，而且如果可能还可以为他们支付一部分费用，或者是看能不能从医疗福利计划中抽出资金。

政策（Policies）

每一个组织机构都需要有基本的经营政策，从而在众多的问题上表明自己的立场。这些政策最好是打印在同一张纸上，而且每条的长度都应控制在一两句话之内。在新职工到来的时候我们要向他们发放规章手册，而这些政策

就应该放在该手册的第一部分之中。

187 政策的制定者是领导者，之后还要得到董事会的批准，而且也只有公司领导在报经董事会的同意后才可以做出更改。部门领导、执行副总裁以及其他任何个人都没有权力废除或者违反任何一项政策，而无论他们的地位有多么显赫。从这一方面来说，我们在制定政策的时候一定要十分谨慎。

政治家（Politicians）

如果条件允许，在公司或组织内部建立一个政治行动委员会（Political Action Committee，PAC）是一种很好的做法。人们可以向这个委员会提供捐赠，之后再由该委员会转交给不同政党的办公机构，而在这些机构中人们则拥有着共同的利益。

例如，人们可能会决定向某个特定的政治家提供捐赠，这些人可以是支持创业精神的政治家，或者是支持自由企业的政治家，或者是对减少贸易赤字感兴趣的政治家。这样，政治行动委员会就能够以政治家的个人影响力为基础而与任何政党的人打交道。

在任何时候，只要是某件事情可以给公司或个人带来好处，那么组织机构就不应该让某个个人与某一政党办公机构中的任何人去单独打交道。无论这件事在当时听起来多么动听，这些活动都是无法说清楚的，因为人们和政治家都具有很大的复杂性。

张贴物（Posters）

如果想让某种观点被人们所理解和传播，我们就必须

通过所有可能的方式把它公布出去。对质量、安全或其他任何内容进行介绍的张贴物是最实用的一种方式，因为这是一种很好的提示方式。有一些张贴物可以自己进行加工，几个员工就可以完成。有一些则可以通过其他渠道购买而来。

在我所见过的张贴物中，最有效的一种并不是真正的张贴物，而是一种小地毯。它们来自于洗衣店，这些东西被摆放在门口的前面，上面有这样的一些文字："灭火器的位置在那边"，"我们做事情务求一次成功"。

188

张贴物的悬挂方式一定要十分体面，而不应该随便地钉在墙上。我们应该有计划地对它们进行位置的轮换，而且应该将这项职责交给某个具体人员，以保证这一过程的实现。

祈祷（Prayer）

我认为在一个组织的生命过程中，祈祷活动具有重要的作用。我认为所有公司的正式会议都应该以祈祷活动为开端，在这个过程中我们要为自己与上帝的联系和交流活动而表示感谢，同时还要请求他帮助我们实现公司的各种目标。我认为这表示了一种敬重，同时还为会议设置了一个良好的基调。

我注意到所有的会议只要以祈祷活动为开端，它们的进展情况就会比其他会议顺利。在多年的经历中，关于祈祷我得到的一个结论是：只要祈祷了，就会有答复。你最好先认真地考虑一下你在为什么而祈祷。我相信上帝确实会为我们这些俗人的事务提供帮助，其做法十分显而易见，而且有的时候他的做法还是那么的准确无误。

印刷（Printing）

很多公司在印刷工作中都遇到了一些麻烦，其原因是印刷商经常不十分可靠。它们之所以不可靠，其中的原因在于它们并没有完全搞清楚需要印刷一些什么东西。这个问题最好的解决办法是选择两家能够为你的大部分需求提供满意服务的印刷商，之后努力让它们了解你的公司希望它们能够严格地按照双方的协议办事。抽出几名员工，让他们了解印刷商们的沟通方式，之后就要迫使印刷商按照你的要求办事。密切注意它们的办事过程，而且除非结果与你开始所要求的标准完全相符合，否则拒绝接受任何印刷品。

一旦所有人都了解了这种规则，并且了解了进行沟通的方法，印刷中的问题就迎刃而解了。

189

工作程序（Procedures）

工作程序向人们表明了政策的实施方式。一个程序就是一种逐字逐句的描述，它规定了某项特定任务应该由哪些特定的人来完成。它的制定者应该是那些将要完成这些工作的人，而它的审查者则应该是将要接收这些工作成果的人以及负责贯彻政策的人。在这种条件下，管理层可以得到一种保证，那就是相关政策将会得以贯彻；而员工们也会得到一种保证，那就是相关任务是有办法完成的。所有的程序都应该在程序委员会中获得通过，而这个委员会所代表的是公司的各个操作实体。上述工作的组织者应该对程序持有严肃认真的态度，同时他还应该知道如何可以让工作完成得更加迅速，如何举办一次组织有序的会议以

及如何制作一本有条理的手册。

产品责任（Products Liability）

这种问题指的是某种商品的用户被这种商品所伤害，而该用户因此要求相关公司对这种伤害负责的情形。直到不久之前，法院始终采取了这样一种立场，即只要在某件事情上出了差错，那么有过错的就一定是生产厂商，而不是用户。然而，如果制造商为商品准备了内容详尽的说明书和警告标志，这种做法似乎就有助于减轻相关的责任。避免产品产生安全问题，这对于产品责任问题来说是一个恰当的词语，而要做到这一点，最主要的方法就是要严肃地对待产品的质量问题。

这就意味着在将某种产品投入市场之前，我们应该首先在实验室条件下对其进行试用活动，并做出相应的改进。同时，对于任何来自于客户的反映，只要它隐藏了事故的端倪，我们就应该对其进行积极的跟踪调查。一些明显的产品安全问题最终都以轰动一时的法庭判决而宣告结束，而在它们被告到法庭之前的很长一段时间里，几乎所有此类事件中的供应商都曾经接到过关于产品安全问题的反馈意见。在那个时候，如果供应商能够以恰当的方式进行道歉，对产品做出恰当的调整，并适当地表现出一种悔过的姿态，那么这种轰动的法庭纠纷也许就不会发生了。

190

根据我个人的经验，在一家公司中制造麻烦的通常都是同一种人。这些人有一个特征，即当让他们在质量和进度表或成本因素之间做出选择的时候，他们的标准和诚信观念就会发生动摇。尽早地找出这些人，并把他们调换到不能够做出任何危害行为的地方，这是针对产品质量问题所能做出的最好防范措施。

专业人士（Professionals）

专业人士指的是这样一些个人，即为了学会如何去完成自己正在从事的工作他们遵循了事前已达成共识的一整套标准，同时他们还为自己的技能取得了资格认证。有些专业人士拥有自己的学位，如医生、律师、牙医和财务人员。他们中的绝大多数人拥有自己的州级委员会组织，或者是拥有州级执业执照。然而，也有很多人在谎称自己是专业人士，这种现象在金融管理和金融计划活动中表现得尤为明显。据我所知这些领域中是不颁发任何资格证书的。

在一个组织内部，专业人士的概念应该具有更加广泛的含义。它指的是在设计、检查、质量控制和人力资源等领域中拥有着类似技术的一些人。无论处于什么领域，他们都已经在相应的行业中有了一段时间的经历。他们希望别人把他们看作是专业人士，而这种做法并不会带来任何的伤害。事实上，这种做法会使他们的工作变得更加精确。

然而，专业人士却往往会聚集到一起并对发展形成阻力。因此我们应该对他们的辛勤劳动表示认可，但是却不要让他们掌握控制权。

利润（Profit）

所有的组织机构都需要创造利润。但在志愿者组织或非营利组织中，多余的资金并不称为利润。在营利性组织中，只要人们对价格或费用做出安排，同时又对财务规章制度有一个全面的了解，那么就可以针对盈利情况制定计

划。对于一家公司而言，只有当它的税后利润水平达到6%或7%的时候，这家公司才可以称得上是一个成功的营利性组织。这样该公司才可以为股东发放足额的股息，并为未来的发展积累资金。

在对高级执行官的业绩进行评价的时候，利润本身并不是一个很好的评价依据，因为如果利润情况是主要的判断依据，那么为了让利润的数值增大，他们就可能会人为地压缩其他一些必要费用。当他们离开这里并升迁到更重要的工作岗位的时候，大量的维修和重建工作就不得不留在公司的内部了。

利润共享（Profit Sharing）

为员工设置激励措施的一种最有效方式是让他们参与税后利润的分享活动。在计算他们相应份额的时候，我十分倾向于以税前指标为基础，因为这种方式可以使员工们不至于因为各种合法但是却又不合理的会计处理方法而受到伤害。

根据利润共享计划，组织机构会将一定标准数额的资金为职工们存入一个共享账户中。之后，人们将以工资、业绩评定结果以及在个别情况下所产生的特殊贡献等因素为标准，而从该账户中分配到一定的资金。正式的利润分享计划应该得到董事会的批准，并且应该在证券交易委员会（SEC）备案（如果是上市公司）；随着时间的推移，我们不应该把这种计划当作儿戏。

升职（Promotions）

在公司中以及自己的职业道路上，人们在工作中的一

个最大推动力就是在一段时间之后他们可以被提升到职责更大的岗位上。不幸的是，在公司的发展过程中，很多升职的决定都是为了把一些在工作中表现不太好的人调离到不会造成太大影响的岗位上，或者是根据他们的人缘好坏而做出的决定。我们都知道这样一种例子：一些最出色的技术人员被调到了管理者岗位上，而结果却证明他是一个糟糕透顶的管理者，在这个过程中我们损失了一位优秀的技术人员。

192

升迁不应该成为任期届满的一种回报。它应该是对于可以在某个新工作岗位上取得成功的潜在能力的一种奖赏。这与人员的评价系统是相关联的。

在某个人获得提升之后，应该立刻让所有的人都知道这一消息。对获得升迁的个人具有重要意义的某个人应该亲自把这个消息告诉给他或她。对于新工作岗位中发生变化的各个方面都应该尽快地做出相应的调整，例如商业名片、实际办公地点以及与新工作相关的额外收入等。这些都有助于个人的调整过程。另外，有一些人在调整工作过程中还会出现一些问题，而在这个阶段中人们正好可以考虑借助发展和培训的名义为他们提供一些咨询活动。

当我第一次得到管理职位的时候，我绝对没有接受过任何的培训活动，而我也承认了这一点。我之所以能够坚持下来，其原因是另一位助理主管始终在耐心地向我传授做事的技巧。根据我的记忆，这些年来在我的职业生涯中，对于所有的工作我都没有接受过任何的专门培训。但是我却清楚地记着至少有3次别人都这样告诉我："我们真的不敢保证你有能力胜任这份工作，但是我们确实没有其他的人选了。"我不提倡以这种方式为新的管理者提供激励。

公开上市（Public Offering）

在一家公司生命过程中的某个时刻，它可能会做出公开上市的决定。这意味着它想要在金融领域中发行并出售股票。所得的资金将用于公司的扩张，并可以用于向原始股票持有人提供回报。这种方式确实是独一无二的，因为借来的资金必须要进行偿还，而贷款则又会形成负债。而股票发售所得的资金是无需交税的，而且还不必偿还。这样公司就得到了一种机会，可以开发新的产品或服务品种，可以进行收购活动，也可以为实现繁荣而做其他一些必要的事情。这是这种做法的优势所在。

但是为上市而做准备的过程十分的复杂，这是其中的坏消息。公司的领导者已经适应了过去那种以天为单位进行事务管理的模式，而在这个问题上他们会发现自己面对的选择只有两个，一个是启动这项工作，也就是说要“向前挺进”；另一个是停止下来，这也就是说“我们还是放弃吧”。

193

对于公开上市活动，第一件必须要做的事情是找到一家愿意帮助该公司成为上市公司的投资银行。投资银行通常是某家主要的股票公司或者是华尔街中专门从事首次公开发行（Initial Public Offerings，IPOs）业务的某家公司。投资银行将会对公司进行评估，确定它的价值，从而初步确定公司股票可以卖到什么价位。对于所有这些情况，投资银行都会与高级执行官进行讨论，之后董事会必须决定是不是继续向下操作。

在“继续操作”的决议开始付诸实施的时候，来自于公司的律师和来自于投资经纪公司的律师将会一起着手准备招股说明书。在这个过程中，他们要遵循一个叫做“尽职调查”（Due Diligence）的原则。招股说明书对公司

的业务情况和财务历史进行了介绍，而在制定招股说明书的过程中，对于有关公司情况的每一份现存文件，他们都必须进行审查。他们必须证明财务计划和财务决算都已经经过了审计，而这项工作则需要很多团队通过合作而得以完成。

在什么是事实以及什么不是事实的问题上，公司人员可以在招股说明书中提供自己的意见。然而，参与招股说明书准备工作的人员必须全部是双方的律师，而且所有的人都必须就此达成一致意见。这可以向投资者保证招股说明书中的内容完全是精确无误的。在现实中确实有些公司会在报告中弄虚作假。

招股说明书准备完成并印制成册之后，它们会被提交给证券交易委员会进行备案，之后会以“红鲱鱼”（Red Herring）的形式发送给在全国各地挑选出来的一些经纪人。除了没有标明销售价格并在封皮上有一条红色的带子之外，这种招股说明书看起来很像一份正规的招股说明书。在此期间，投资银行会与其他经纪人进行沟通；股票应该确定在多高价位，在这个问题上尽管投资银行已经有了一个清楚的概念，但是它们仍可以根据反馈信息来确定自己的感觉是否正确。其目的是要选择一个适当的价格，让它比真实的价值低出一点来，这样当这些股票进入市场的时候，它的价格就会有所上升。

与此同时，证券交易委员会也正在对上市申请进行审查活动。如果该委员会发现了问题，它会通过信函的形式要求公司领导者提出解决方案。总共经过 6 周的时间之后，如果不存在问题，证券交易委员会通常会给予批准；这个时候，投资银行把待发售股票全部买下。公司中发起股票发售活动的股东通常可以将全部股份中的 40% 转让出去，大约在 10 天之后，这些股东会相应地收到一张支票。与此同时，股票经纪人则正在发售股票，并将所得的资金返回到投资银行。在最初的 30 天之内，投资银

行会从市场上买回一部分股票，以便为其“注入活力”(Prime)；之后，投资银行还有责任帮助买卖双方进行接触。证券交易所将保证这些活动能井然有序地进行。

在一家公司上市的时候，公司管理层将面临着一个巨大变化，那就是在公司上市之前他们可以做的很多事情现在都不能做了。例如，他们必须向外公布季度报告，在报告中要对上一季度的财务结果做出介绍，并要与同一年度之前的结果进行比较。另外，只要公司中发生了具有重大影响的事件，例如公司中的人员升迁或调离现象，他们还必须向某些特定人群和组织发布新闻消息，其中也包括证券交易委员会。那就像生活在鱼缸里一样。

我对每一种可以向私有公司提供资金融通而同时又允许创建人撤出部分投资的方式都进行了考察。除了公开上市之外，我没有发现其中的哪一种可以达到近似令人满意的效果。在这项工作中雇用一家公共关系公司是一种明智之举，这样当你需要发布新闻消息以及开展其他公开事务的时候，你就可以达到专业的办事标准。

公共关系（Public Relations）

各家公司能够树立起什么样的形象，这在很大程度上取决于它们向外界所发送的信息。这并不意味着要用与公司相关的信息对报纸和杂志的编辑们进行狂轰滥炸。但是它却确实意味着要做好准备，以随时做出反应，并且应该有一个事先计划好的根本立场。我们应该把公共关系看作是营销活动的一条臂膀，虽然这两项功能永远也不应该为彼此进行服务。

195

对于一家公司或组织而言，可能发生的最好的一件事情是第三方信誉。这种信誉来自于客户、供应商和社区居民，他们会对媒体的询问做出回答。

在所有事务的整体方案中，公司形象是不是一个重要方面，对此我们不应该采取想当然的态度。寻找一家经验丰富的公共关系公司，在它的帮助下制定一项稳固的公共关系策略，这可以帮助公司远离麻烦。我认为这种策略并不是寻求知名度的巧妙点子，但是它却可以灵敏地对各种信息需求做出响应。一家公司所做出的反应如果具有专业性而且考虑全面，同时又不以自己的利益为目的，那么在赢得朋友的过程中这种反应就会起到很大的帮助作用。

采购（Purchasing）

公司或组织所使用的一切物品，从铅笔到印刷电路板，都要由专人负责购买。过去经常采用的一种方式是由一个采购代理商向外宣布将要购买哪些物品。之后，各个供应商会递交投标书，其中报价最低的供应商将会得到这份合同。这样公司所需要的东西都能够按时到货，而在这个过程中公司也得到了最大的好处。

现在，我们都知道必须让供应商们了解公司的需要，了解公司的目的，同时还应该让它们明白另一件事，那就是帮助采购方取得成功对它们来说是有利的。为了达到这一目的，专业采购人员和供应商都应该参加一些培训活动。他们应该知道在满足客户需求的时候，供应商在订货和发货之间需要一段时间，而且甚至还有可能要参与采购计划的制定工作。

例如，我们并不是每周都发出这样的订单："10 支铅笔，16 页纸"，而是做出了长期的安排。我们为办公用品建立了存货制度，而供应商则可以不时地对存货信息进行刷新，以防止用品用完现象的发生。通过这种安排，存货永远也不会成为一种负担。出于同样的道理，在需要为某种产品提供新部件的时候，我们认识到供应商可以帮助完

成该部件的开发工作，同时让它的设计方式能够具有最低的成本并保证最高的可靠性。

所有这些都为各种关系的发展方向提出了新的要求。在各种关系的处理方面，采购的专业发展程度并不高。人们更多的时间都用在了开发国内合同方面以及其他一些事务上，而且所有的努力都在以价格为导向。

“供应商日”（Supplier Days）至少应该每季度举办一次。应该对新的供应商发出邀请，让它们对我们有一个基本的认识，并且应该让它们了解如何与我们建立关系。我们应该在举办这种活动之前制定周密的计划，而不应该简单地劝说它们要更好地工作、好好进行合作，等等。这种活动必须具备坚实的基础，而且要经过周密的考虑。对于质量、生产力、财务状况以及其他方面的话题，我们都应该准备相关材料，而且还可以从外面邀请发言人。重要的一件事情是让供应商们知道我们的组织十分关心它们，愿意听取它们的意见，而且对长期、大范围的合作关系十分感兴趣。

公司的目的（Purpose，Company）

参阅第 1 章。

质量（Quality）

“质量”，按照定义指的是符合要求，人们在做事情的过程中想要一次取得成功，这个时候就会用到这个词语。一些相关概念和系统可以在所有的组织中促进质量的产生，对此我在《质量免费》（*Quality Is Free*）和《质量无泪》（*Quality Without Tears*）［麦格鲁－希尔（McGraw-

Hill）公司，出版时间分别为1979年和1984年］两本书中都进行了论述。在高级执行官应该掌握的事情之中有一件十分重要，那就是无论引入了什么样的组织观念，也无论建立起了什么样的系统，员工们对于质量所持有的态度明显地来自于他们眼中高级管理人员所持有的态度。

不要将质量与质量控制或质量保证措施混为一谈。后两者是一些技术方法，人们想借助这些统计方法和其他方法来对某个过程进行控制。对于公司的整体质量管理过程而言，它们是一种有效的支持手段。

197

质量控制圈（Quality Control Circles）

这个名称可以用于这样一种员工组织，即它的成员有计划地举行会议，对他们自己所从事的工作进行检查，并提出改进建议。如果质量控制圈的建立得到了管理层的大力支持，并且以管理层负责运营的质量改进系统为基础，那么这种形式就能够成为一种有效的沟通方式。如果所有活动都完全由他们自己去安排，这样的质量控制圈就会产生反作用。在几次会议之后，他们的质量思想已经沟通完毕，此后就会开始涉及与质量无关的话题了。

表彰（Recognition）

对于在本组织机构取得成功的过程中做出贡献的那些人员，每一个组织都应该有计划地进行表彰活动。用以达到这一目的的活动方案在设计方式上应该反映出自己的企业文化，而同时又能够让所有人对正在发生的事情有所了解。例如，每一位有资格的人士都可以得到一枚“5年荣誉饰针”。人们对自己的饰针怀有很强的自豪感，而且也

希望能够继续得到它们，而且如果颁发活动是在众人面前进行的，这种感觉会更加强烈。

如果需要挑选出一位工作表现极为出色的员工，这一评审过程最好以同级别的同事的意见为准。管理层经常错误地认为表现得十分快乐，而且工作又最为努力的那些人是完成工作量最大的人。然而，在很多时候某些人之所以显得十分忙碌，其原因是他们正在忙着修补之前他们自己所搞糟的事情。因此同级别同事间的评定活动以及对那些完成任务的员工进行表彰的活动才是最好的表彰形式。

亲属关系（Relatives）

有一种观点认为在商业活动中如果有亲属共同工作，这会降低经营效率，同时还容易引发裙带关系方面的指责。我的经验却并不是这样的。我发现有一些与公司高层人员具有某种关系的人，为了证明其自身价值，他们在工作的时候会投入双倍的努力。另外，我们的暑期实习生几乎全部是员工的子女。为了不使自己的父母或介绍人感到难堪，他们也在极其努力地工作。我们公司中的员工几乎全部是在本公司员工的推荐下而来到我们公司的。曾经出现过问题的人都是我们通过广告或招聘形式而录用的人。

198

退休（Retirement）

总会有那么一个时间，人们要放下自己正在从事的职业工作，转而去做其他一些事情。他们可以休息、可以旅游或者是从事他们愿意做的其他事务。这样做的原因有若干个：首先，他们需要让出自己的位置，以便其他人能够走进来，而年轻人也可以得到一个机会；其次，这种做法

给他们带来了一种机会，使他们可以真正地享受到生活。每一个人都应该学会把退休后的岁月看作是一种第二职业。很多人都在这么做；他们写东西，或者绘画，或者是创建一家小的商业企业，也或者是从事其他事务。

不幸的是在我们应该把退休看作是积极事物的时候，我们却把它当作了消极事物。我认为为了改变这种状况，每一家公司都应该为那些正在接近退休年龄的员工制定一个咨询计划。他们应该在55岁的时候开始进入这项计划。到那个时候，很多人已经逐步接受了一个事实，那就是他们不可能成为公司的总裁，不可能开创一项全新的业务，也不可能完成其他类似的事情。他们开始考虑自己的财务计划，开始考虑自己退休后的事务。我们都知道我们不可能每周7天都打高尔夫球。每个人都应该拥有一些自己的兴趣。

在人们接近退休年龄的时候，比如说还有5年的时间，我建议他们应该开始每周4天的工作方式。从第二年起，他们可以将自己的大部分工作转移给其他人，并从事一些特别的项目和任务。正如我们在“养老金”中所谈论的那样，公司的退休计划应该为这类活动提供支持。

199

有些公司设有顾问委员会（Advisory Board），这样，公司执行官和经理人员可以通过正式的途径向该公司的重要退休人员征询建议。很多退休人员都继续在董事会任职，并且继续年复一年地贡献自己的力量。

薪金（Salaries）

薪金是按照事前同意的方式以周或月为单位向员工们支付的劳动报酬。通常情况下，适用薪金支付方式的人包括管理者、专业人员或经理人员，而那些以小时或星期为单位接受报酬的人所从事的职业则是制造工作或者是组织

中的其他基层工作。

我确实觉得如果能够对所有员工都采用薪金制那会更好一些。这样他们会觉得自己更像是公司的一个组成部分。相关账目处理活动将大为减少，而工资发放工作也会变得更加容易处理，因为所有人的处理方式都是一样的。

领取薪金的工人与那些在组织中从事低层次工作的工人相比，他们之间最大的差别在于后者经常需要加班。然而，我们却可以对此做出安排，以便使他们能够相应地得到一定的补偿性休息时间。如果他们确实要加班，那么我们可以选择按小时支付薪金之外的某种方式，因为这种方式在人们眼中已经变成了一种相当不体面的工作方式。

销售额（Sales）

一个客户为了取得商品和服务而向另一个组织保证将会支付的货币量被看作是该组织的销售额。如果我们接到了一份价值1000美元的设备订单，那么我们就可以在账目上将销售额提高1000美元。然而，这却并不等于是销售收入，因为后者指的是实际收到的资金数量。各家公司都必须将销售额和销售收入区分开来，以便能够确保它们所谈论的是手中所真正掌握的资金量。

制定日程（Scheduling）

在任何组织中，有很多事情都必须有计划地进行。在众多的事情中，有一件是必须发生的，那就是应该让所有人都知道将要发生什么事情。出于这个原因，我们必须为这些日程的制定工作准备出专门的人员和场所。

必须要有一个总体计划（Master Schedule），以便我们能够掌握公司中所发生的一切事情。通常情况下，每一个项目都有一个日程安排，并且被当作是项目管理中的一个组成部分。

如果某个组织中的人员开始谈论说自己对正在发生的事情缺乏了解，或者总是会遇到一些出乎意料的事情（“没有人知道这个地方在发生什么事情”——诸如此类的话语），那么通常情况下他们的意思是说缺乏一个共同的日程安排节点，而你则可以找到这个节点并决定应该采取什么样的措施。

秘书（Secretary）

在过去，秘书的职责是接听电话、打字、安排会见等事宜，而且通常会坐在一个角落里，别人说什么就做什么。现在，秘书从职能上看更像是管理者和助理人员。从这一方面来说，秘书要负责办公室的管理工作，而这里可能仅仅是他们以及他们老板的空间。他们两个人应该进行一些沟通活动以保证这一过程的实现。而这又可以让老板集中精力去完成自己最擅长的工作，而秘书则也可以专心从事自己做得最好的工作。这样，在他们两个人之间，办公室就可以顺利地运转下去。所有这些都要求他们必须相互信任，而这种信任又必须以审慎（Discretion）和高效率（Effectiveness）为前提。

多年以来，秘书行业中存在的问题之一是他们把自己的技能都限制在了专业技术方面：打字、文件整理、笔录等等。尽管这些工作具有重要性，但是它们却仅仅是一些工具。有些人可能为某个人担当了数年的秘书工作，但是对于业务方面的知识或者是正在发生的事情，他们却永远也无法真正有所理解。但是年轻人如果要学习业务知识以

及如何成为执行官的知识，任何学习方式的速度都不如担任某位执行官的秘书那么迅速。

安全（Security）

安全一词会使我们想到大门口的警卫。然而，在当今的年月中安全问题是多种多样的。例如，很多公司都在很大程度上依赖于电脑设备。它们的财务数据、邮件列表、个人数据以及经营活动中的所有其他事情都要通过计算机系统来进行处理。数据库是一种极有价值的财产形式。我们必须对其采取保护措施：对其进行备份，并将其放入保险箱，以防止被人盗窃；为它们设置密码，以便防止不适当的人接触到它们。我记得有这样一件事情，某天下午一位年轻人空闲无事，于是他把全公司的工资单全部调了出来，并通过自己的电脑全部打印了下来，结果他发现所有人拿到的工资都比自己高。这种事件带来了很多麻烦。

对组织内部的文件和有形房产同样有必要采取安全措施。文件应该划分为公司内部机密或个人信息，之后就应该对其采取保护措施，而不应该让其随便地散放在桌面上。

在向新员工进行介绍的过程中，安全问题应该成为导向工作中的一项内容。同时它也应该成为一件由专人所负责的事情。每天晚上，应该有人进行检查以确保所有的东西都已经保存了起来并上了锁，而在这方面出现疏忽的人应该因此而受到训诫。安全问题已经成为了一个十分重要的问题，而在国际市场上则尤其如此。

研讨会（Seminars）

围绕着某个发言人或者是某个项目而准备的会议被称

作是研讨会。这种会议形式在过去是一种信息发布方式，其内容与某个特定主题相关，而其对象也是一个特定的人群。除了发言人及其内容要经过仔细的选择之外，我们还应该注意到这样一个问题，那就是研讨会的一个主要组成部分在于会议本身的环境。其举办地点应该远离尘嚣，并且不应该受到任何的干扰。座位的安排问题、桌椅的舒适程度、可使用的媒体支持形式、食物、与会者在当天中所要全身心投入的全部商业活动，这些都要经过周密的计划和仔细的考虑。另外，应该给与会者留出充分的时间，使他们有机会互相交流意见，而不是匆匆忙忙地把他们赶进赶出。

事前很难确定某次研讨会是否具有价值。能够对此做出判断的只有将要参加研讨会的那些人，而不是负责召开它的那些专业人士。某个组织中的所有成员每年至少应该参加一次这样的研讨会。在这种研讨会上，他们将会获得一些关于如何能够使自己的工作更具效率的建议或启发。

吸烟（Smoking）

我从没有听说有人认为吸烟会给什么人带来好处。尽管如此，但是却确实有很多人认为吸烟并不是件太糟糕的事情。事情显而易见是这样的，因为尽管有相当的证据都表明这是一个具有危害性的习惯，但是却仍然有很多人在继续保持这个习惯。组织应该提供一个专门的场所，在这里只要人们愿意，他们就可以吸烟。然而，这种场所却不必位于办公区域中。我的建议是建立吸烟休闲室，同时禁止人们在办公桌前或者是在会议上吸烟。旅馆、饭店以及其他公共场所中应该划分吸烟区和非吸烟区。

软件（Software）

“谁控制了软件，谁就控制了世界”，这句话确实存在着合理之处。我们对计算机技术具有很高的依赖程度，但是如果没有了软件，这些技术就失去了所有的价值。软件实际上是一系列的指令集合，它可以让计算机的电子功能转换到适当的模块中，并相应地进行适当的计算。当然计算机本身并不聪明。它们的聪明之处仅仅在于它们可以对软件指令做出响应。在很多人的眼中，软件是一种魔法（Black Art），必须不断地焚香祷告才可以完成任务。事实上，软件只是一个非常清晰的处理过程（Process），它的好与坏取决于人们在导致软件程序（Software Program）产生的规格说明（Specification）上花费时间和心思的多少。

203

软件要求各个联系单位都使用同样的数据库系统，并要实现各方的协调性。现在，众多的公司开发出了大量的商业软件程序，它们都可以直接使用，而不必为每一家公司、每一个特殊用途专门开发软件程序。在使用这种软件的时候，人们只需把公司数据库方面的概念罗列出来，并通过一种兼容方式来使用相应的商业软件就可以了。尽管这种做法存在着一定的局限性，但是它同时也可以提供保护措施。如果所有的软件都需要专门设计，那么公司就会受制于人，因为只有某个人或群体才了解这种软件。从管理者的角度来说，这使所有事情都陷入了一种困境。因为这意味着对于公司中的一个重要部分，经理人将会完全失去控制力，而这里面的原因就在于他们不知道应该如何去管理这个部分。他们不知道怎样才可以对其有所了解。

股份（Stock）

所有采用公司形式的营利性企业都必须划分为股份。当然，公共持股公司发行股份是一件必然的事情。股份代表着所有权，而股份的持有人（股东）通常可以选择公司的管理人员，并对董事会提出的某些特定活动进行表决，而实际上董事会是所有股东的代表。

在一个新公司开始运转的时候，人们应该决定如何对股份进行分配，哪些人应该拥有什么，为了能够进入到公司中他们应该做哪些事情，这一点是十分重要的。有的企业向一些人提供股份，以便使他们能够与企业同舟共济，这种做法对创业企业来说是很有必要的。然而这种股份却并不一定是具有表决权的股份。对一家成功的企业来说，向外发行股份并形成实收资本，而同时又不把控制权从企业创建者的手中拿走，这是完全有可能做到的。

在绝大多数情况下，最好是能够做出一些安排，以便让员工们能够通过员工持股计划（ESOP）或直接购买或者是赠股等形式而掌握公司部分的所有权。在这个过程中公司应该拥有优先购买权（Right of First Refusal），通过这种权利公司可以从离开公司的那些人手中购回相应的股份。这一点是非常重要的，因为我们无法始终保证所有的人都过得十分高兴并且对公司的整个生命过程都保持热爱的态度。

公司秘书是股份管理工作的负责人；而对于什么人拥有什么，以及这些人为此而投入了什么等一系列问题，公司律师办公室都要严格地保持记录。在某家公司转为公共持股公司的时候，它必须拥有一个转变代理商（Transfer Agent），而通常情况下这应该是某家银行，而它将负责处理所有公众和内部人的股票买卖交易。

股票期权（Stock Option）

向人们提供购买股票的选择权，同时又为他们提供一种激励机制，这种状况是可以实现的。期权的工作原理是这样的：人们得到一种证明，表示他们拥有按照当时的市场价格所确定的价格水平购买X份股票的权利。这意味着如果通过他们的努力以及公司的发展而使股票价格发生了上扬，那么他们就可以按照明显低于市场价格的水平买入相应的股票，并从中赚取利润。

在这个过程中人们通常会规定一个填权期（Vesting Time），这就意味着为了100%地拥有相应的期权，员工在公司中的工作年限要达到一定的长度，通常情况下是5年。这种做法可以确保股票期权将会长期发挥激励作用。

战略（Strategy）

每一个组织都应该知道自己要往哪里去，而自己又将通过什么途径实现这一目标。对于每天所要发生的事情，我并不认为我们可以提前一年做出预测，但是有一些事情的筹建过程却需要花费很长的时间。如果我们的策略是加强所有储藏设施的能力，那可能需要经历若干年的时间，原因是我们必须等待租赁合同的到期，必须进行建造活动，必须为此安排贷款事宜，如是种种。战略的种类确实是多种多样的。

205

公司的高层人员需要从各种事务中抽出两三天的时间，以便对公司的战略进行审查，在某些情况下还可能需要顾问人员提供指导意见。他们需要对公司的目标进行考察。在决定公司的发展方向之前，管理高层应该查看公司

的资源、目标和客户，对它们开展调查活动，并精心地对它们进行排序。只是坐在那里猜测公司将往哪里去，而没有意识到去往那里需要训练有素的员工、资源以及市场，这是一种错误的行为。将所有这些信息收集起来之后，工作组成员就可以决定出在今后的若干年中他们希望发生哪些事情，他们希望公司发展成什么样子，而这些不仅仅包括利润水平和销售额等问题，而且还要包括员工、市场以及工作场所的问题。例如，在未来5年中建立起国际运营功能，这可能是一种理想化的目标。之后，他们就可以从这个目标返回到现实中，并确定为了实现这一目标从现在开始的5年内还需要具备什么基本条件。

一旦对资源和目标有了充分的了解，工作组就可以一点一滴地将必要的产品、人员和资金准备出来，以便使之变为现实。如果显然在这些条件上存在着欠缺，那么就必须对战略进行调整。从那时起，工作组成员每过6个月就应该聚集一次，以便查看事情的进展情况，并决定是否有必要对战略做出调整。

初始战略一经确定，就应该把它交给执行环节中的下一个层次，请他们提供自己的意见和信息。毕竟这些人才是真正将这种策略付诸实施的人，而且也应该允许他们在战略问题上进行“收买活动”（Buy Off）。我们不可能让公司所有人都放下手中的事务来参加战略的制定工作。有些人必须被排除在外。然而，在该战略的实施过程中以及提供反馈信息等活动中，我们却不必让他们觉得自己是个局外人。

战略目标一经实现，我们就应该立即以相对正式的方式对此做出记录，而所有参与这项工作的人都应该得到一份相关文件。这种做法使他们具有了共同语言。公司中存在着一个常见的错误，那就是在这些事情全部完成之后，它们可能会聘用一位新的执行官，而公司却懒得向他介绍这个战略的情况。

订阅报刊（Subscriptions）

美国执行官的生活之所以乏味的一个重要原因，是因为他们的信息阅读量十分有限。他们通常非常迷信本专业或本行业内特定的业务读物。而更加广泛、更加全面性的事物却从他们身边溜走了。我认为所有的执行官和正处于发展阶段的经理人每天至少应该阅读这样一些报刊：《商业周刊》、《财富》、《福布斯》，以及《时代》、《新闻周刊》（*News Week*）、《经济学家》和《华尔街日报》等新闻报刊。他们阅读这些报刊，并不一定是为了学习做事的方式，而是要了解正在发生什么事情，别人是怎么想的，以及为什么有些人失败了。

我认为如果没有其他方式可以让执行官和经理人拓宽自己的阅读习惯，那么由公司为这些人订阅报刊也是一种很好的投资方式。

成功（Success）

没有一件事情能像成功那样难以定义，也没有一件事情在发生的时候会有这么多种的形式。某个人的成功对另一个人而言可能只是高速公路上的一小步。在衡量成功程度的时候，许多量度标准所注重的都是经营上的或财务上的收益或成就。有一些还需要拿到国会颁发的奖章。我记得曾经听一位医生说过这么一句话，他说还没有一个人在弥留之际会说出这样的话："如果我在办公室中度过的时间能够更长一些那该多好呀。"

无论是取得成功的人，还是自认为自己已经取得了成功的人，他们都实现了自己所制定的某些目标。为了取得

这种结果，有必要鼓励人们建立自己的个人目标，这种目标应该是可识别的、可量度的；而且在实现这些目标之后，我们还应该鼓励他们享受这种成功所带来的喜悦。在那个时候，他们可能会制定新的、更加遥远的目标。

我认为弥迦书（Micah）的第6章已经为成功列出了一个很好的定义。

207 领导职位的继承（Succession）

很少有人愿意放弃手中的权力，甚至也不愿意分享它。而且从现实角度讲权力也是很难分享的。船长肩负着一些特定的全面性职责。而大副也有自己的职责。大副能够完成很多工作，但是有一些事情却只有船长才能处理。一条船上不可能有两位船长。然而，每一位船长都应该认识到总有一天会进行船长的更换。有鉴于此，船长应该通过培养、协助训练、帮助发掘或者是通过其他什么方法来寻找适当的人选，以便使其能够接管自己的工作，而且还要保证轮船不至于触礁以及保持轮船的整体航向保持不变。

要想寻找一位强有力的领导者，而这个人本身又有一位强有力的领导者作为后备，这一点是很难做到的。只有当领导者意识到自己想从事一些完全不同的事情，或者自己想做其他一些事情，而为了抽出身来去从事这些事业自己又愿意将控制权转交给别人的时候，这种情况才可能发生。在创业者中，很少有人愿意将自己的领导地位转让出去，甚至也不愿意培训这方面的人员。当这些人逐渐具有了竞争力的时候，创业者将对其渐生厌恶。很多创业企业在达到一定规模之后就会逐渐趋于衰败，其中的原因正在于此。它们无法继续成长，因为它们的领导者无法完全顾及整个企业的方方面面。

很多公司却能够经历各种各样的自然和经济灾难，并长年累月地延续了下来，这种事实证明具有领导才能的人无处不在。问题是要制定一项计划并做到按计划行事。

主管人员（Supervisor）

管理是一种遗失了的艺术。很多公司只是简单地挑选出在本职工作中表现得最为出色的人员，并让他担任相应的主管人员，而不经过任何额外的培训活动。事实上，在工作中表现最出色的人可能只是一个以技术为导向或以事务工作为导向的人，而主管却应该是一个以人为导向的人。当然，有些人会同时具有这两方面的才能。

一个组织，无论其规模有多小，它都需要对自己的主管人员进行培训活动，以确保他们对公司所有政策都有确切的了解。老板逐个地与将要成为主管的人员坐在一起，对相关政策进行核实，并向他们解释这些政策的含义以及其背后的意义，要想做到这些，这种培训活动是一个难得的机会。之后，还应该在人际交流方面对主管人员进行一些外部培训，同时他们还应该知道他们是代表管理层来面对员工的，而不是代表员工来面对管理层。出于同样的原因，他必须对员工个人的问题和需求有灵敏的反应能力。

208

另外，在如何安排时间进度以及如何对各种项目进行管理等方面，公司还应该对主管人员进行相应的培训。主管人员的责任是执行经理人的命令和指示。我们可以把这种工作看作是陆军中的军士长，或者是海军中的上士。在这些军队组织中，路线和目标已经选定，而为了让整个事情能够顺利实现，不同的军事单位需要完成各种具体工作。一线主管人员几乎总是最难改变的一个部分，因为他们对管理层的意愿十分敏感，而且在赞同某些事物之前，他们需要确认管理层在这件事情上的态度是否是认真的。

供应商（Suppliers）

我们通常认为供应商都在公司的外部，比如说销售商。然而，组织内部的每一个人都要从组织中的其他人那里取得材料或是某种形式的信息输入。因此，（从这个意义上讲）供应商也具有内部性。在与内部供应商进行沟通的过程中，我们所做的努力应该与对待外部供应商时的做法一样。

更多的内容已经在“采购”中进行了叙述。

收购（Takeovers）

如果一个人想要收购某家公司，其原因是这个人认为209 这家公司的管理状况没有达到应有的水平。绝大多数收购活动都会对相应企业的股票提出一个报价，而这个价格要高于股票交易所中报价屏幕上所列示的价格。而这两个数值之间之所以存在差额，是因为在股权收购者的眼中该股票拥有的价值没有被股票市场所认可。例如，很多公司的股票价格都低于其账面价值。这也就意味着在理论上存在着一种可能性，即人们可以买下这家公司，之后将之分解为若干个部分，再将其分别售出，而最终得到的资金量将高于之前的股票价值。这种现象经常发生，原因是有些公司的管理层做事方式过于谨慎，而在企业真实价值的问题上其会计政策又与现实严重脱钩，以至于这种情况的发生几乎成为了一件无可避免的事情。举例来说，土地和设备通常是按照它们的购买价格入账的。很多公司拥有的土地价值都高达数百万美元之多，但是因为在数年之前购买这些土地的时候它们只花费了数千美元，因此相应现值就没

有正确地反映在资产负债表上。然而，如果将这部分土地卖出，那么相应的资金就会流入企业。企业应该以正确的方式对自身价值进行再评估活动——而且要不止一次地进行。

对抗收购活动的最有效手段是举借外债。一家公司可以借入资金，同时回购自己的股票，这样对银行或其他人就产生了一种债务关系。之后，进行收购活动的那家机构就需要重新进行考虑，因为这将意味着它所买入的不是一家价值被低估了的公司，而是一家负债累累的公司。除非确实不愿意被别人收购，否则负债并不是一件好的事情。

迟到的习惯（Tardiness）

与总是迟到的习惯相比，其他任何习惯的失礼程度都没有这么明显。有的人每天早晨都要在上班开始时间过去5分钟之后匆匆忙忙地跑到自己的位置上，而且每一次都会有一个理由，这种人具有破坏性的影响而且值得怀疑。只有当人们对守时的重要性缺乏理解的情况下，他们才会显示出拖拉的作风。应该有人就这个问题与他们进行讨论，同时还应该在守时问题上向他们施加压力。

有些公司建立了一些系统，以便对迟到习惯进行一定的曝光。这方面存在着一种正面的做法，即那些在一年内总是迟到的人将会受到一次特殊的介绍，其做法可能仅仅是在家庭会议上让这些人站起来让大家认识一下。同时，还有一种负面的措施，即在1年之内迟到次数超过6次的那些人将会失去部分福利。在消除迟到习惯方面，最有效的办法是公司老板在大部分时间里要按时上班。如果迟到问题在某家公司中成了一个老大难问题，对此展开调查之后，人们往往会发现该公司的高级经理人员本身就不太遵守自己的上班时间。

210

纳税（Taxes）

在纳税的问题上，最好的建议是“照章纳税”。与财务顾问或会计事务所一起工作，我们就有可能对税法有更多的了解，从而得到对企业最有利的结果。然而，有一点我们应该记住，那就是纳税是维持一个政府运行的成本，同时也是进行商业活动的成本。会计方法中的权责发生制允许各家公司在年度进程中暂缓税款的缴纳活动。通过这种方式，人们可以对纳税活动做出计划并进行支付，从而减少税收所带来的不利影响。

每个人都在谈论“按照50%税级纳税”的问题；很多公司适用于这个纳税级别，而且有些高级执行官也属于这个级别。然而在我所认识的人当中，还没有一个人真正支付过如此高比例的税款。这只是被人们用作不愿意从事某件事情的理由。制造行业中的绝大多数公司所支付的最高税率在20%～25%之间。有一些大型企业还可能因为折旧和经营亏损而不支付任何税款。服务性行业中的公司所支付的税款相对较多，原因是它们可以提取折旧的资产数量通常都没有那么多。我想我们公司每年所支付的税率大约都在40%以上。

团队（Team）

一个团队指的是为了完成某项任务而挑选出来的一组人员。现在很多人都在谈论“团队建设”之类的话题，211 而且这也是一种十分重要的思想，尽管这种技术可能并不总是能够发挥作用。一个团队实际上就是一种概念，团队领导者的目的和公司领导者的目的是一致的——将所有的

事情聚集到一起，对之进行全面的定义，让每一个人都运转起来，克服个体之间的冲突现象，同时让所有人的注意力都集中到相应的目标上。为完成一项特定任务而组织的特定团队的存活期限也应该有一个特定的时限。一个工作团队没有必要永远地从事于同一项工作。举行一次庆功聚会，并将相关的团队解散，之后组成一个全新的团队重新开始处理某项特殊任务中的某些工作，这是一种更有效的方式。我认为一个团队将所有事情理顺之前大概需要召开3次会议，而在此之后如果再经历10次会议，其成员之间就会对彼此产生厌烦的感觉。团队会议应该坚持制定日程，而且每次会议都应该保留会议记录。每一项需要完成的任务都需要指派给特定的个人或几个人，同时应该制定具体的完成期限。团队应该定期就工作进展情况向负责该项工作的高级执行官提交报告，而且全体成员都应该做到这一点。通过这种方式，高级人员就可以判断出相应团队在其工作上是否真的具有凝聚力，或者是团队中是否存在着没有解决的冲突。最重要的是一个团队应该把某种可以量度的事情作为目标，以便使其成员在完成任务的时候能够做到心中有数。

电话（Telephones）

每一个人都是在第二次购买的时候才能够挑选到合适的电话系统。现在，电话的问题总是出在它的铃声和尖锐叫声（Whistle）上，而在办公室中情况尤其如此。负责挑选电话系统的人都把太多精力花费在了呼叫功能以及电话会议等功能方面，以至于他们都忘记了该系统所具有的基本功能，也就是这种系统应该用于电话的接收和转接工作。

人们在购买电话系统的时候，往往是看重它的技术性

能。然而，尽管真正最终使用电话系统的人可能对电话系统的知识知之甚少，但是他们却要始终与其打交道，因此应该做出某些安排，以便使他们能够为技术人员提供一些支持，并且在挑选电话系统的时候与技术人员共同工作，以便确定该种系统是否与他们的操作模式相适应。

212

之后的一个问题是应该采用购买方式还是租赁方式。我认为只要服务有保证，采用购买方式是一种更加有利的方式。如果在服务上存在问题，那么就应该采用租赁方式。这样提供服务的公司也将要承担一定的责任。

时差转换（Time Change）

要想在无痛苦的条件下完成时差的转换，这涉及的事情主要有两件。第一个是态度。你有必要调整手表，调整自己的意识，对任何事情都做出调整，以便只要你一踏上飞机，就好像已经进入了自己将要到达的那个时区。按照那个时区的方式考虑问题；按照那个时区的方式生活。千万不要不断地对自己这样说："我的老天，到家的时候才7点钟。"

第二个方面是甜点。应该做到滴酒不沾。暂时不要吃冰激凌和其他甜味食品；它们似乎会在错误的时间激发起身体的功能。在这个问题上还有很多方面我没有弄明白，但是即使是很少的一点酒精也会使人体在时差转换方面的功能受到影响。

到达新时区之后，按照正常的时间去从事商业活动。在下午的几个小时中会出现精神不振的现象。这是一个绝好的时机，你可以静静地坐一会，而且甚至还可以休息一个小时，但是在这个过程中一定要设置闹钟，以便保证睡眠时间不至于太长。

在时差转换的问题上有很多问题还没有弄清楚，但是

一些不太明显的事情却可以帮助我们对这个问题产生一定的了解。例如，美国东海岸与日本的时差是12小时。这意味着在正常的用餐时间中，在这两个地区中有两顿饭是同时发生的。这边的早餐时间正好是那边的晚餐时间，而这边的晚餐时间又是那边的早餐时间。从西海岸的角度来说，只有午餐的用餐时间恰好是在日本的午夜时分。因此午餐应该吃一些水果这样的清淡食品，而这种食品是很容易消化的。美国西海岸与伦敦或巴黎的时差仅仅有5个小时，而这种时差的转变过程就没有与日本的12小时时差那么容易处理了。其中99%的成分都是一个态度问题。

头衔（Titles）

每一个人都应该有一个头衔。只有当头衔的描述词语太多而且头衔名目繁多的时候公司才会遇到麻烦。一家公司如果只有一个总裁，那么该公司就只有一个快乐的人。如果一家公司除了公司总裁之外，各个部门和实体中也都拥有一名总裁，那么快乐的人就有很多。

头衔是一种可以让公司外部的人产生联系的事物，另外它们还可以让公司内部的人感觉更舒服一些。另外它们还建立了一种沟通层次。头衔可以让公司代表与来自于客户或供应商的同级别的人员进行接触。对于头衔问题，我们不能等闲视之。

培训员（Trainers）

在公司内部从事教育工作的人被人们称作是培训员。这确实并非是一个很好的称呼。为了帮助职工取得进步，公司需要拥有一项由专业的教育工作者负责的教育计划。

培训是一个与技术相关的概念，而且这种活动主要与告诉人们如何在焊枪咀上缠绕焊接材料或平衡球（Balance Balls）等问题相关。因此把这些人称作是培训员会使他们产生一种培训员的心态，这也就意味着他们会觉得自己可以抓到什么就教什么，而且还意味着他们不会自然而然地把各种概念联系起来。

扭转局势（Turnaround）

如果一家公司遇到了麻烦，它通常会将目光投向公司外部的某个人，或者是公司内部过去曾经没人注意过的某个人，希望他们能够及时介入并扭转局势。这种局势扭转活动涉及的内容包括找到可以使用的资金、削减开支、与借贷者达成新的协议；而且为了取得一些资金还可能要增发一些股票；停止生产入不敷出的产品；且一般会采取过去的管理层早就应该采取的一些猛烈措施。如果过去已经采取了这些措施，那么现在根本就不会存在需要扭转局势的必要性。

214

每家公司的人员每年都应该坐下来，假装该公司正处于极其糟糕的困难时期。经理人应该提出问题，看看如果要在30天之内将所有事情理顺，他们应该采取哪些措施，之后他们应该将自己的某些想法付诸实施。快速长胖也并非难事（It is easy to get fat in a hurry）。

工会（Unions）

在从事质量方面的工作过程中，我从来没有在工会方面遇到过任何的问题。根据我一贯的经验，如果不危及工作安全，工会总是希望按照应有的方式来完成各种事务。

很多公司和工会之间多年以来一直在争吵不休，而且无论它们所讨论的是什么内容，最终都可以归因于双方在相互理解上的欠缺。公司经理人一方经常指责工会人员不关心公司的未来，他们所关心的只是在最大可能范围内争取到最大的权力。经理人经常喜欢指出工会人员应该每年选举一次。工会执行官应该更多地得到公司管理人员的理解，其原因正在于此。他们应该能够证明自己正在进行沟通，而且也正在取得成功。否则他们就必须做一些令人印象深刻的事情。

工会执行官在沟通和提供协助方面可以肩负起更大的责任。他们应该就经营一家公司将会涉及什么事情，以及应该如何把人们的想法告诉给管理层等问题多做一些调查活动。

在当今的国际市场上，（公司内部）已经不存在任何争吵的余地了。

度假（Vacation）

商业人士中很少有人知道应该如何正确地度假。他们总是想采用点点滴滴多次少量的方式，在这里度一个周末，在那里休息几天。而当他们真正离开去度一周假期的时候，他们又总是喜欢每天都打电话回来，并且走到哪里都想着对办公室事务进行管理。这种做法会给那些与他们一起度假的人带来很多干扰，这也会干扰办公室中的工作人员，而且度假者也没有真正地得到休息。任何一个人，只要精明到可以经营一家商业企业或其他组织，那么他就应该懂得一个道理，那就是度假活动要想发挥作用，其延续时间至少要达到10天以上。因此，度假的时间长度至少应该达到两周，最好能达到3周（同时也不应该允许员工们将自己的假期分割成零星的片断）。度假地点应该

215

选在与日常生活环境具有完全不同的自然景观的地方，而且在日程安排上它们的时间长度也不应该太短。

如果度假者需要往办公室打电话，那么他应该主动要求为办公室中的所有人提供一次晚餐。即使仅仅是询问事情进展情况的电话，度假者也同样应该主动提出为大家买一次单。相应地，在老板不在的时候，办公室中的人员也应该学会如何处理各种事务。

只要安排恰当，一个家庭就可以在正常的度假活动中体验到很多东西。孩子们逐渐长大；他们将会为人父母，而且自己也将成为度假者，而且他们也需要养成良好的习惯。将某个地方作为度假活动的固定场所，我发现这是一种很有意义的做法。这样，人们就有机会去了解这个地方以及这里的居民，并且可以实实在在地建立起一个某种形式的第二故乡。

疫苗接种（Vaccination）

瘟疫和天花曾经在一个月内毁灭了一个民族的半数人口，从那时起预防性药品已经经历了一个很长的发展过程。现在，我们都知道我们可以针对一些疾病进行疫苗接种，从而可以避免感染相应的疾病。

商业活动的情况也是如此。我们可以采取一些特定的活动，从而可以使商业活动远离严重的疾病。在《质量无泪》一书中，我介绍了一种预防措施，以便对公司提供保护，使其不在质量上出现问题。在常规管理、财务及其他领域中，我们同样可以想出类似的措施。重要的一件事情是要认识到一个事实，那就是商业疾病的发生并非是一朝一夕的事情。在人们没有察觉的情况下，它们就在溃烂、在增长了。

216

偏差（Variance）

这曾经是制造行业中的一个术语，它主要指的是为了得到一定数量可以用于交货的产品，人们将要产生多少废品。在制造厂房中，为了让工人们生产100件可用的零部件，我们也许要向他们下达110件的生产指标。

现在偏差也变成了财务术语，用以指代计划中的调整数。对于那些有计划的偏差，我总是持不以为然的态度。

价值（Value）

你得到的与付出的是否相等？你是否得到了与你的资金对等的价值？这些都涉及到了价值问题。在经营一家企业或其他任何组织的过程中，我们有必要让客户们产生一种感觉，那就是在付出努力或资金之后他们是可以得到回报的。当你接触到它的时候，价值并不是一个当你看到它时自己知道或不知道的神秘而模糊的事物。价值是真实的，而且是可以用会计方法进行计算的。

客户们想通过购买活动得到什么，或者对于你所提供的服务他们有何评论，对这些问题展开调查可以帮助你确认这些价值的大小。

吵吵嚷嚷（Yelling）

绅士和淑女从来不会相互吵吵嚷嚷。

年轻（Youth）

年轻是一种状态，生活一段时间之后它就会失去。同
217 时它也是这样一个时期：你可以在一个夏季学会一种完全陌生的外语，可以把沙发举起来从房间的这一边移动到另一边。我建议所有的组织都应该不时地用年轻人进行调剂，而其原因可以仅仅是因为年轻人可以通过他们的求知欲望而为公司做出贡献。

对于每一个应聘加入的年轻人，在选择他们的时候我们应该有这样一种想法，即某一天他或她将会通过自己的努力而成为领导者。在年轻的时候，我曾经受雇于若干家公司，根据我的经验，在他们的潜意识中我永远是一个长不大的孩子。我不止一次地遇到过一些人，尽管他们对事情的理解还没有我透彻，但是却得到了更多的青睐，而其原因仅仅是因为他们比我年长而且在那里呆的时间也比我长。直到 1957 年我加入了马丁 - 马瑞塔公司（Martin-Marietta Corporation）时，我才发现在挑选人员来管理事务的时候，年龄并不是一个特别重要的依据。

第11章

循序渐进

Following Through



产品就是组织机构，而组织机构也就是产品。 219

人们信任品牌产品，其原因是生产相应产品的公司拥有着良好的声誉。在到达一个陌生地方的时候，人们会在旅馆的商店中购买商品，原因是他们觉得旅馆会对这些商品的情况进行管理。

人们会很乐意提供慈善物品；但是对于其他的情况他们却并不确定。很多大学都有良好的知名度；但是其他一些却没有给人留下深刻的印象。

在我们经营某种事务的时候，有一个问题应该深深地印入我们的脑海之中，那就是在我们的客户以及公众们对我们做出评价的时候，他们所考虑的并不仅仅是我们所提供的产品，不论这个产品是装在盒子中的还是装在信封中的。银行就是银行，从商业角度来说很少有哪件事情是一家银行可以做而另一家银行却不可以做的。

整个组织机构始终是处在人们的关注之下的。客户们会注意组织中的办公设备、员工的礼貌程度、内部事务管理、信纸的薄厚程度、公司车辆的驾驶习惯、广告活动的基调——所有的事情都会产生影响。

220 确保所有的细节性事务都已经安排妥当，并且要保持下去，在这个问题上我们丝毫也不能放松。员工应该能够平和地向决策者传递信息，这一点至关重要。如果我们的城墙出现了一些瓦解的迹象，我们了解该情况的第一道防线就是这种做法。

但是最为重要的是相应负责人应该时刻准备着采取行动。他们必须保持清醒的头脑，并且要有坚持不懈的精神。他们必须将自己的思想集中到关键的语句上：产品就是组织（The product is the organization）。这句话乍听起来有些陌生，但是真正理解之后会发现它确实是很有道理的。

决策者所做的每一件事都会对组织机构中的一切事情产生影响，如果想帮助决策者认识到这一点，那就需要不

断地提起他们的注意。有些人能够认识到这件事情的重要性，而有些人则不能。

为别人开出一个做事的清单，这并非难事。为了完成这项工作，具体工作环境的方方面面都不能够遗漏。经营事务的人被大量的有用信息和无用信息所包围。有些保密的信息可能所有人都知道却惟独我不知道，为了搜索到这种信息，我阅读了多年以来所发生的各种新闻事件。

在我们所知道的事情中，绝大部分都十分有意义也十分有用，但是如果离开了整体条件，它们就不会发挥任何作用。例如，如果能够掌握一些面试的技巧，那将有助于充实执行官的职业生涯，但是这种技巧本身却不能保证一定能够取得成功。有些被面试的人也掌握了一些（针对性的）技巧。

推动事务的运转是一项涉及面最广的活动，而且我们无法完全地给出界定，也无法提前开出药方。这种活动只能通过自然方式实现。这方面的一个好消息是只要人们依据必要的信息对自己本身的情况有了一定的了解，自然的做事方式就会产生。

体现在一个人身上的自然反应通常是充分准备和思考之后的结果。一位漂亮的“天生”高尔夫摆臂击球动作是若干小时肌肉记忆训练的结果。一位演讲者取得了成功，而在这之前他可能嘴中含着小卵石对着汹涌的大海演练了好几天。“天生能力”（Naturalness）是可以通过学习而获得的。

之前我们谈到的信心、决心和转变等思想显然可以适用于这种情况。对于任何人来说，如果要经营某个组织，只要他能够全面掌握组织机构内部各种事务的管理方法，那么让恰当的事情在恰当的时刻得以发生就不是什么难以办到的事情。如果我们能够让事情按照自己的方式发展，那么生活给我们带来的回报就会越多。

221

无论是什么运动项目，每一位教练都会不断地向运动员重复一个短语："循序渐进"（Follow Through）。

要想确定某个人是不是一个出色的运动员，只需观察一下他的投球动作，我们就有可能得出结论。在开始投球的时候，他或她首先要做一个身体重心的转移动作，他会将身体绝大部分体重集中到与抛球手臂处于同一侧的脚掌上。

抛球手臂和手掌向后滑动，体重同时开始向另一只脚掌上转移，而这只脚掌正好位于胳膊弧形的前方。身体的"甩动"动作使手臂的速度加快，此时运动员会将球释放出去。手掌找准了目标的方向，并在极为精确的时刻释放出手中的球，以便使之达到最大的速度。

球体被送入空中之后，身体继续摆动，手臂摆向膝盖和脚踝所在区域，这样抛球动作就停止了下来。在身体完成投掷动作的时候，球体已经飞出了很远。

无论是网球手、游泳者、高尔夫球选手，还是进行体育活动的任何其他人都必须做到循序渐进，因为这是某个必要动作漂亮地得以完成的惟一方式。学会这么做事情的人在所有的体育活动中都可以做到循序渐进。他们按照那种方式走路，按照那种方式做动作，甚至摔倒的动作都会十分优雅。

我们中的很多人都为这样一些人工作过，他们似乎具有独到的观察能力。8个人的工作小组用6个月完成的一份复杂报告交到他们的手中之后，他们可以从中找出其中仅存的一个计算错误。或者他们会提出一个问题，而这个问题其他任何人也没有提出来过；或者他们会考虑这样的问题，即我们到底为什么要做这件事情——没有一个人可以给出满意的答案。

这些人为什么能够做到这些？他们阅读报告的方式为什么与报告的起草者存在着区别？他们可能会问："斯梅

德利有什么看法?”我们所有人都会意识到自己从来就没有把斯梅德利考虑进去。然而这个项目是否能够取得成功，她是会发挥很大的影响作用的。那么这些人是不是具备一些我们所不具备的东西呢?

事实上什么也没有。我们拥有的材料都是一样的，只是我们的使用方式存在着差别，而且有些人根本就不利用它们。要想具有领会、分析和产生某些想法的能力，我们必须承担某些事物的相关责任，并且应该已经掌握了循序渐进的办事方法。有必要一直这么做下去，或者至少应该有那样的想法。

负责为某个会议预定晚餐的人会对菜单进行认真的研究。他会对所有的可选方案做出考虑，之后才做出取舍的决定，在这个过程中他心里知道这种决定必须能够经受得起别人的审查。预定晚餐的人是链条中的最后环节。他们的选择将会成为现实。为了得到相关各方的尊重，这些决策就必须能够经得起推敲。因此他就必须十分谨慎。

简而言之，这项工作受到了重视。人们对过去晚餐成功与失败的具体情况进行了考察；相关人员的偏好和厌恶习惯都被记录了下来；不同宗教群体或民族群体的风俗习惯和假期安排都得到了考虑；而对于食品的轻重口味倾向也被考虑了进去。

厨师、厨房以及服务人员的能力，所有这些问题都必须经过考虑。在对这项工作进行充分考虑之后，一个决定将会被做出。明确了时间方面的限制以及另一个事实，即在所有的晚餐供应活动中这不是最后的一次聚餐，在这种条件下负责人将会在最短的时间内完成这项工作，而且还会做得很好。这种结果并不总是能够实现，因为它是需要投入精力的。这项工作是自然而然完成的。

在自然方式中需要把一个人所有的知识、经验和计划全部融合进一个“探照灯”(Search-Light)中，而它则又

集中到了相关项目上。人们的能量会集中地爆发出来，所有应该考虑的事情都得到了考虑。工作人员会因为相应措施的彻底性而感到大为惊奇，因为在过去做事情的时候他们需要重复地做若干次。

“以自然方式做事情的人”（Naturals）知道在一个问题上他们的机会可能只有一次，而且他们也不想再做第二次。

上面这些内容想要表明的一个观点是经营者们应该进行一些转变，以便在做一些事情的时候他们不必时刻提醒自己，比如告诉自己说不能摇头晃脑，胳膊应该伸直，挥手的动作应该坚定等等。正如我们所知，全部回忆过程完成之后，摆臂动作也就完成了。

在这本书前面的部分中，我讲到了组织机构的一些基本因素，这主要包括组织机构的目的以及章程。如果想要成为一个按照自然方式做事的人，而且想在做任何事情的时候都能够做到循序渐进，那么这些就是其中的一些基本因素。

目的和章程，同时也包括其他政策性的决策，它们都必须放在一起进行考虑，而且也应该体现在所有的决策之中。这正是有些头脑人物在考虑问题时表现得非常全面的“秘密”所在。

我们的政策是所有职工一律平等。每个人都有相同的医疗福利安排，相同的退休程序，而且其他所有事情都是一样的。工资出现差别的依据仅仅在于经验、教育水平等因素，但是所有的核算标准却都是一样的。我们之所以要制定这样的政策，其原因是我们知道如果人们感觉自己受到了重视，而且还认为其他人并没有接受特殊的待遇，那么他们的工作就会完成得更加出色。

假设我们买下了一幢新楼，而这幢楼房的地下室中有十几个停车位。设备部经理想知道应该把它们分配给什么人。

我们的答案应该是“谁也不给”。“我们可以用它们来停放公司的车辆，可以为使用轮椅的人或其他紧急情况留出空间，可以作为储藏室。但是任何个人都不能独自使用它们，其中也包括我。”

在停车位上涂刷姓名，对于这种做法合乎逻辑的理由有十几条之多。但是，除非能够做到人均一个停车位，否则这种政策将会不断地带来溃烂的疼痛，而且还会使组织机构趋向于土崩瓦解。特权方面的一个微小举动就可能会传达出一种信息，而它将会使人们对于组织所怀有的看法得到彻底的改变——向不利的方向发展。

如果我们的经营范围是交响乐，这时有个人找上门来说要在我们的经营范围中加入宠物零售商店，我们应该记住自己的章程，并婉言予以谢绝。我们从事的业务应该限于我们所熟悉的领域。

有些公司集团是由不同行业的多个公司所组成的，现在我们注意到这些集团正在逐渐分割出这样的下属公司。事情很明显，一种业务给另一种业务所带来的那种协同性并没有如愿地出现。从事旅馆行业的公司拥有一家汽车租赁公司，这种做法并不能保证两块业务都能赚到更多的钱。

其中的问题在于两个实体中的经理人在考虑问题时的思路是不一样的。诚然，两个实体所面对的都是游客，而且与游客间都是一种短期关系，但是相同之处也就到此为止了。

汽车租赁公司与顾客见面的机会只有一次，或者是两次———次是顾客来租汽车的时候，另一次是这个人归还汽车的时候。在双方存在业务关系的那些天中，公司并不用关心租赁者的其他需求。而在另一方面，旅馆却必须成为顾客的家，要随时像母亲那样把房间打扫干净，除此之外还要提供娱乐项目。

在这两家公司中，制定政策的执行官看待顾客的方式

是完全不同的。调换他们位置，希望他们能够发挥作用，或者希望他们的上级人员具有充分的灵活性，以便能够理解双方的谈话内容，这种要求确实有些过高了。

当汽车租赁公司在二手汽车市场上卖出汽车的时候，它们会得到一笔钱。同时它们也希望经营活动中所得到的收入能够在钱袋中锦上添花。而旅馆业则是通过现金流取得利润，有的可能还要稍微借助于折旧。

制造行业中也存在这种误解现象。不少公司认为它们可以增加新产品的生产线，之后还想通过现有的销售人员推销这种产品。

这种做法背后的想法是："毕竟他们都是打电话进行推销的。"

这样，尽管一个推销员可能对纽扣的所有情况都了如指掌，但是现在却到了另一岗位，并且开始推销电器。有一件事情是老板没有认识到的，那就是在店铺中购买电器的是完全不同的另外一些人，而这位销售人员与这些人还没有任何的关系。另外，人们所使用的语言也是完全不同的。

要想推动事务的运转，经营者必须对组织机构有一个充分的理解，而且要搞清楚计划中该组织机构的发展方向。经营者对这些必须做到了然于胸。这并不意味着要制定一个 6 磅级的执行计划（6-pound Plan of Execution）；甚至对于它所涉及的范围也不必有清楚的了解。但是它却要求经营者对所要完成的工作要有一个清楚的认识。

对于一位企业家，如果在每一个人都得到自己的产品之前，或者自己的公司被公认为是同行业中最好的企业之前，他是无法入睡的，那么这位企业家就一定会取得成功。这些企业家会竭尽全力地让这些变为现实，他会坚定地注视着目标，并且会牢牢地把握住舵柄。他们从来也不敢忘记自己所承担的任务。

成功事例所留下的痕迹可以带来一种永久性的动力，而这种动力的发挥程度与公司创建者和经营者对它的理解程度直接相关，那就是：组织机构就是产品（Organization is the product）。

索引

A

D

E

F

G

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

Y

Z

克劳士比学院中国宣言

致力提高中国企业战略质量
构筑质量哲学太阳系

China Manifesto for Crosby China Institute

Improving The Strategic Quality of Chinese Corporations Building A Solar System of Quality Management Philosophy



茫茫宇宙中，有一个太阳系。九大行星围绕着太阳在空中划出幽雅的弧线。对于雄心勃勃的中国企业来说，克劳士比质量哲学正如宇宙中闪耀的太阳，周围的行星则是克劳士比质量哲学（Crosbyism）以迅雷不及掩耳之势在中国演变出来的战略单元；她将以新的天演地动说在21世纪的中国掀起质量管理和组织文化变革的狂潮。

Deep in the Cosmos, there is a Solar System. Nine planets are gently lining out elegant curves in the mysterious skies. Being perceived by those ambitious Chinese enterprises, Crosbyism is just like the sparkling sun in the sky and the surrounding planets are actually those SBU (Strategic Business Units) of Crosbyism evolved by an amazing pace in China. A brand new Quality Cosmos Philosophy is approaching to lift a swelling tide of quality management and corporate cultural reforming in China.

这些行星在公转的同时自身也不断地自转；变通无限、生生不息：

- **克劳士比国际教育中心**：战略质量管理创新的圣殿和质量人的摇篮，设有三个系列的教育与培训（学历教育与非学历教育）项目——实景案例式的“行动学习”、培训与项目相结合的“质量诊所”，以及培养质量领导、质量经理人的“质量人营地”——为企业培养质量战略家与督导师，构筑永续竞争优势；
- **克劳士比管理顾问中心**：为企业提供质量管理与质量文化变革的全面解决方案；
- **国际质量人出版中心**：作为中国城市出版社的一部分，出版“质量人脑库”（全无敌系列、克劳士比经典系列、管理经典系列及注册考试系列），构筑质量管理知识传播的堡垒；
- **零缺陷文化发展中心**：营造质量人社区，促进国际间的交互沟通；设有“专家讲坛”、“高级经理联谊会”及“会员社区”。

What are these planets of strategic business unites? They are:

Jupiter: Crosby International Education Center

As a big yellow planet, Quality Institute is the holy land for strategic quality management innovation and the cradle of current and future quality man. Totally there are three series of education services being offered right now:

Cases-based Action Learning

Quality Clinic based on an education-project compound approach

Quality Man Camp that will train quality strategist and QSA (Quality Steering Associate) for organization

Earth: Crosby Management Consultancy Center

Our blue planet is offering total solution of quality management and quality cultural transforming to organizations

Venus: International Quality Man Publishing Center

This orange planet is a part of China City Press, Quality Man Newsroom publishes Quality Man Think Tank composing of The Unrivalled Series, Crosbyism Classics Series, Management Classics Series and Chartered Exam Series in order to build a fortress for quality management knowledge diffusion

Mars: Zero Defects Cultural Development Center

The red Mars is created to build a quality man community, to improve the global communication. This goal will be actualized by a structure of Professional Forum, Senior Executives Sodality and Membership Community

作为世界顶级质量管理咨询机构——克劳士比中国学院的理念和方法根植于 Crosbyism、企业家精神、创新思维，以及源于欧美、融通东亚的文化背景。我们秉承实用主义方法，努力寻求每个市场中破除“传统智慧”的战略；汲取不同国家、行业、客户所处的文化、社会和经济的菁华；提供包括诊断与评估、教育与咨询、实施与培训的全面解决方案，以帮助客户实施战略质量管理、比竞争对手更快、更优、更经济地第一次就把正确的事情做正确。我们对于战略质量的理解是：以战略管理的高度来关注质量；以系统的、连贯的和整体的思维方式来解构质量；以质量管理作为战略管理的核心部分。由此，企业的心智将在战略质量的框架内得到脱胎换骨的提升；战略管理领域的知识创建将会以从来没有过的高速度来进行。

As the top quality management consultancy, the thinking and approaches of Ci21 (China Institute for the 21st Quality) originated from Crosbyism, entrepreneurship, innovative idea as well as cultural background of Europe and Oriental countries. Ci21 applies pragmatism in order to topple down the traditional wisdom of quality management. Ci21 absorbs the essence of culture, society and economy derived from various countries, industries and customers. Ci21 offers customers total solution with a systemic structure of diagnoses and evaluation, education and consulting, implementation and training so that the customers can do right things rightly first time. Our understandings to strategic quality are as follows: to understand quality management strategically; to aesthetically deconstruct quality through a systemic, coherent and holistic way; to define quality management as the core of strategic management. Then mental models of corporate will be rebuilt in an innovatively strategic framework. As a result, the knowledge creation in strategic management will be actualized by an amazing pace.

克劳士比中国学院自 1999 年建立以来，已经发展成为中国领先的质量与组织文化变革的教育与咨询机构。面对这个时刻变化的新世界，对我们来说，用最前沿的专业能力和最直接的方式，从改变全体员工的心智、让他们发现工作的意义和获得成就感作为切入点，帮助客户提高企业的价值，成为“有用的和可信赖的组织”是我们的使命，帮助企业获得长期竞争优势是我们的承诺。克劳士比质量哲学，正如雪梅一样傲然独立，在管理难题的丛林中展现迷人风采；她也像灯塔一样熠熠发光，在无数管理模式、商业思维的迷雾中指引前进方向。

From the establishment in 1999, Ci21 has developed into the leading consultancy specializing in quality management and cultural reforming. Facing this quick changing world, Ci21 is using the cutting edge approaches and unique capabilities, to change the mental model of every employee in the organization and help them to find the meaning of work. Our mission is to help

our customers to enrich the value of their organizations to become a useful and reliable organization. Our commitment is to help customers to gain sustaining competitive advantages.

Standing like a plum, Crosbyism is showing attractive elegance in the snow of managerial dilemmas. Shinning like a beacon in the ocean, Crosbyism is directing quality strategists in the thick fog of myriad of management models and business thinking.

- 克劳士比中国学院的愿景：成为中国质量教育与质量文化变革管理的第一品牌

The dream of Ci21: to become the top one brand in quality education and quality cultural reforming in China

- 我们的使命：帮助客户成为有用的和可信赖的

Our mission: to help our customers to become useful and reliable

- 我们的价值观：诚信敬业、团队创新、一次做对！

Our value system: sincere and devoted, innovation based on a team and doing the right things rightly first time!

- 克劳士比质量哲学，致力提高中国企业战略质量！

Crosbyism is committed itself to improve the strategic quality of Chinese corporations!



克劳士比中国学院客户互动中心

Customer Service Center of Ci21

服务热线：010－8485 2622/2623 8485 2009

传　真：8485 2010

ci21@ci21.com　http://www.ci21.com

让我们来听听他们是怎么说的

“物超所值！要谈质量没有人能比得上克劳士比。”

——李·亚柯卡（Lee Lacocca）

前福特汽车公司、克莱斯勒汽车公司总裁

“克劳士比，美国质量福音的传道者，20世纪最伟大的管理思想家。他引发了美国企业界的质量革命，并让他们分享他永恒的理念。”

——美国《时代》杂志

“……所有宗师中的质量人神，没有谁能像克劳士比那样能激起人们对质量的狂热……克劳士比的客户名单列出来就像是美国的成功企业名录，其中的一些公司，包括通用汽车、米利肯和PPG公司都赢得了克劳士比自己的质量奖——质量迷奖。”

——美国《商业周刊》杂志

“克劳士比持续地占据着质量管理领域的支配地位。搞质量管理，不懂克劳士比将是件不可思议的事情。”

——美国《今日培训》报

(*Training Today*)

“克劳士比的观点非常简单明了：第一次就把事情做对。这早已传遍全球，世界也因它而变得更加美好。今天我们很难发现糟糕的汽车或其他产品，就得益于克劳士比。”

——F·T·蒂姆·邓力维

ITT公司退休总裁

“我们永远感激克劳士比，是他带领我们踏上了这个没有尽头的征程，因为世界上最大的房间就是改进的房间。”

——罗杰·米利肯
米利肯公司老板

“克劳士比在质量运动中拥有崇高的地位，他令人着迷的个人经历充满了智慧和实用的观念。”

——A. T. 斯维恩
耶鲁大学管理学院教授

“作为一名质量管理权威，克劳士比是‘零缺陷’概念的创始者，它已永久地取代了商界传统的‘可接受的质量水平’这一概念……在向他寻求帮助的公司中有 IBM、施乐、通用汽车、通用电气、摩托罗拉、泰能和米利肯等公司。”

——《印度商业周刊》杂志（新德里）

“克劳士比是质量主题书籍的多产作家，他对企业领导者该怎么想、怎么做有着完美的理解，不仅仅是因为他教导他们，主要是因为他本人就是过来人。”

——《佛罗里达中央商业》报
(*Central Florida Business*)

“克劳士比是全球最知名的工商界哲学家，是他推动了全球的质量运动。”

——美国《秘书》杂志
(*The Secretary*)

“管理者花上半天时间摘录克劳士比的书籍，将会发现他或她所花费的时间是最有价值的投资。”

——美国《商业周刊》杂志



客户怎么说

航空服务业

“公司的文化有了显著的改变。这在一家航空组织里是很不容易的，因为质量在我们这一行里一直是一个基础。克劳士比的哲学确有其独到之处：通过一开始就执行我们设定好的工作程序——第一次就做对——来完完全全符合正确的要求、消除时间和金钱方面的浪费。”

化工业

“克劳士比的程序非常适合我们工厂的改革，因为我们能从各方面看到它的好处——顾客的关注、安全、环境、团队、员工参与，当然还有成本的降低。”

食品业

“经过一番努力之后，我们已经具有共同的文化、共同的语言以及共同的焦点；最重要的是，具有了更健康的底线。”

金融服务业

“自 1991 年以来，克劳士比的‘质量教育系统’（QES™）和‘质量工作小组教育’（QWGE™）一直是我们的质量培训和方法改进的筋骨。它为我们提供了质量改进的工具和共同语言。”

铸造业

“完成一项变革工程之后，我们发现克劳士比的方法是一种理想的工具，它可以巩固原有的节省成效，更能推动我们踏上持续改进的永久进程。”

卫生保健业

“因为克劳士比模式是脚踏实地的，大家易于理解又乐于实施，因此，我们在改进工作方面取得了显著的成效。它强调为预防而测量，引导人们第一次、每一次都把事情做对，鼓励全体员工去考核自己的工作实践，从而获得持久的进步。”

钢铁业

“看到克劳士比成功地改变了我以前所受雇的公司，我开始把他的思想引入我的企业。我选择克劳士比，就是因为他的方法简单，但在教学辅导和教育支持方面却做得非常卓越。”